



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Gestión de Calidad enfocado a procesos para mejorar el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C., Independencia,
2016.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTOR:

Romero Carrasco, Danny Jefferson

ASESOR:

Mg. Obregón La Rosa, Marco Antonio

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistema de Gestión de Calidad

LIMA- PERÚ

2017

JORNADA DE INVESTIGACIÓN N° 2
ACTA DE SUSTENTACIÓN

El Jurado encargado de evaluar el Trabajo de Investigación, PRESENTADO EN LA MODALIDAD DE : **DESARROLLO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Presentado por don (a)
Danny Jefferson Romero Carraco

Cuyo Título es: Gestión de calidad enfocado a procesos para mejorar el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de Back Office de la empresa BPO Consulting S.A.C., Independencia, 2016.

Reunido en la fecha escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de:(número) **ONCE**(letras).

Lima 24 de julio del 2017.



.....
PRESIDENTE



.....
SECRETARIO



.....
VOCAL

NOTA: En el caso de que haya nuevas observaciones en el informe, el estudiante debe levantar las observaciones para dar el pase a Resolución.

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a toda mi familia, especialmente a mis padres por su gran aliento, consejos, enseñanzas, paciencia y por su incondicional e incomparable apoyo que me permitió seguir adelante sin mirar atrás, en el transcurso de este proyecto.

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto importante de mi vida, con la salud y el bienestar para poder cumplir nuestros objetivos.

Finalmente, a nuestros profesores por su gran enseñanza en toda nuestra etapa universitaria, además de su apoyo y paciencia en la elaboración de nuestra tesis.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, manifiesto mi agradecimiento a mi asesor Jorge Nelson Malpartida Gutiérrez, que, sin su ayuda, paciencia, forma de trabajar, persistencia, motivación y vasto conocimientos no hubiera sido posible culminar este proyecto.

Agradezco también a mis padres María Mercedes Carrasco Céspedes y Dany William Romero Pinedo por su gran amor, apoyo emocional, soporte y por enseñarme que, para poder triunfar en la vida, debes vencer todos los obstáculos que encuentres en tu camino poniendo un gran esfuerzo de tu parte.

A todos ellos, muchas gracias.

DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Yo Danny Jefferson Romero Carrasco con DNI N° 47522405, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 07 de Julio del 2017.



Danny Jefferson Romero Carrasco

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada “Gestión de calidad enfocado a procesos para mejorar el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de Back Office de la empresa BPO Consulting S.A.C., Independencia 2017”, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Ingeniero Industrial

Danny Jefferson Romero Carrasco

ÍNDICE

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	15
1.1. Realidad Problemática	16
1.2. Antecedentes	21
1.3. Teorías relacionadas al tema	25
1.3.1. Gestión de Calidad.	25
1.3.1.1. Objetivos de la Gestión de la Calidad	26
1.3.1.2. Procesos para la Gestión de la Calidad	26
1.3.1.3. Resultados de la Gestión de la Calidad	27
1.3.1.4. Principios de la Gestión de la Calidad	28
1.3.1.5. Enfoque de Gestión por Procesos	29
1.3.1.6. Desarrollo de la Calidad orientada al proceso	31
1.3.2. Nivel de Servicio.	31
1.3.2.1. Calidad en los servicios.	32
1.3.2.2. Dimensiones de la calidad de servicio	33
1.4. Marco Conceptual	36
1.5. Formulación del problema	38

1.6.	Justificación	39
1.6.1.	Justificación Técnica	39
1.6.2.	Justificación Económica	40
1.6.3.	Justificación Teórica	40
1.7.	Hipótesis	40
1.8.	Objetivos	41
	CAPÍTULO II: MÉTODO	42
2.1.	Diseño de investigación	43
2.2.	Variables y Operacionalización	44
2.2.1.	Variable Independiente.	44
2.2.2.	Variable dependiente	46
2.2.3.	Operacionalización de variables	48
2.3.	Población, Muestra y Muestreo	49
2.3.1.	Población	49
2.3.2.	Muestra	49
2.3.3.	Muestreo	49
2.4.	Técnica e Instrumento de recolección de datos, Validez y Confiabilidad	49
2.4.1.	Técnica	49
2.4.2.	Instrumentos	50
2.4.3.	Validez	50
2.4.4.	Confiabilidad	50
2.5.	Análisis de datos	50
2.5.1.	Métodos de análisis de datos	51
2.6.	Aspectos éticos	52
2.7.	Desarrollo de la propuesta	52
2.7.1.	Situación actual	52
2.7.1.1.	Captura de datos anteriores	53
2.7.1.2.	Análisis de la captura de datos de la situación actual	55
2.7.2.	Propuesta de la mejora	55
2.7.2.1.	Análisis de alternativa	55
2.7.2.2.	Cronograma de implementación	56
2.7.2.3.	Presupuesto de la implementación de la mejora	58

2.7.3. Implementación de la propuesta	58
2.7.3.1. Describir implementación	58
a) Etapa 1: Análisis organizacional del área	59
b) Etapa 2: Análisis AS – IS	66
c) Etapa 3: Análisis TO BE	75
d) Etapa 4: Oficialización de procesos	80
2.7.3.2. Evidencias de la implementación	80
2.7.3.3. Curva de aprendizaje	80
2.7.4. Resultados	84
2.7.4.1. Captura de datos después de la implementación de la propuesta	84
2.7.4.2. Análisis	86
2.7.5 Análisis económico financiero (B/C)	87
3.1. Análisis descriptivo	91
3.2. Análisis inferencial	95
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN	103
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	106
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
ANEXOS	117
Anexo N° 1: Formato de reporte de operaciones	118
Anexo N° 2: Acta de reunión con los entrevistados	119
Anexo N° 3: Ficha de entrevista	120
Anexo N° 4: Ficha de validación de organigrama de área de Back Office	122
Anexo N° 5: Ficha de validación de inventario de procesos AS IS por jefe de área	123
Anexo N° 6: Flujos de procesos AS IS validados por el jefe de área	124
Anexo N° 7: Ficha de validación de Inventario de procesos TO BE por jefe de área	127
Anexo N° 8: Flujos de procesos TO BE validados por el jefe de área	128
Anexo N° 9: Manual de gestión por procesos y procedimientos	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Cuantificación de las causas	19
Tabla N° 2: Definición de calidad en los servicios	33
Tabla N° 3: Reporte de producción antes de la mejora	53
Tabla N° 4: Resultados de datos antes de la mejora	55
Tabla N° 5: Etapas de proyecto	56
Tabla N° 6: Recursos del proyecto	58
Tabla N° 7: Cuadro de puestos de B.O	60
Tabla N° 8: Descripción del puesto: Jefe de Atención de Reclamos	63
Tabla N° 9: Descripción del puesto: jefe de calidad de B.O	64
Tabla N° 10: Descripción del puesto: Ejecutivo de calidad de B.O	65
Tabla N° 11: Descripción de puesto: Responsable de Reclamo Móvil, Reclamo Fija y Reclamo Corporativo	65
Tabla N° 12: Descripción de puesto: Aseso de Reclamo Móvil, Reclamo Fija y Reclamo Corporativo	66
Tabla N° 13: Inventario de procesos	69
Tabla N° 14: Elementos del manual de procesos	70
Tabla N° 15: Ficha técnica nivel 0	71
Tabla N° 16: Análisis TO - BE	75
Tabla N° 17: Inventario TO - BE	76
Tabla N° 18: Especificaciones de la curva de aprendizaje	81
Tabla N° 19: Toma de tiempos observados	81
Tabla N° 20: Estimación del coeficiente cognitivo de B.O.	82
Tabla N° 21: Tiempos estimados de observaciones	83
Tabla N° 22: Reporte de operaciones del mes de abril 2017	85
Tabla N° 23: Comparativa de la situación antes y después de la mejora	86
Tabla N° 24: Comportamiento de atención de reclamos atendidos y rechazados	87
Tabla N° 25: Relación de costos por tipo de reclamo	88
Tabla N° 26: Pérdida en reclamos no atendidos y rechazados	88
Tabla N° 27: Total de pérdida obtenida	88

Tabla N° 28: Análisis de costo/beneficio	89
Tabla N° 29: Resumen de procesamiento de casos de la variable dependiente	91
Tabla N° 30: Análisis descriptivo de la variable dependiente antes de la aplicación	91
Tabla N° 31: Análisis descriptivo de la variable dependiente después de la aplicación	92
Tabla N° 32: Resumen de procesamiento de casos de la eficacia	92
Tabla N° 33: Análisis descriptivo de la eficacia antes de la aplicación	93
Tabla N° 34: Análisis descriptivo de la eficacia después de la aplicación	93
Tabla N° 35: Resumen de procesamiento de casos de la eficacia	94
Tabla N° 36: Análisis descriptivo de la fiabilidad antes de la aplicación	94
Tabla N° 37: Análisis descriptivo de la fiabilidad después de la aplicación	95
Tabla N° 38: Prueba de normalidad de nivel de servicio con Shapiro Wilk	96
Tabla N° 39: Comparación de medias del Nivel de servicio antes y después con Wilcoxon	96
Tabla N° 40: Comparación de medias del Nivel de servicio antes y después con Wilcoxon	97
Tabla N° 41: Prueba de normalidad de la Eficacia con Shapiro Wilk	98
Tabla N° 42: Comparación de medias de la eficacia 0 y 1 con T Student	99
Tabla N° 43: Estadísticos de prueba de T Student para la eficacia	100
Tabla N° 44: Prueba de normalidad de la Eficacia con Shapiro Wilk	100
Tabla N° 45: Comparación de medias de la fiabilidad 0 y 1 con T Student	101
Tabla N° 46: Estadísticos de prueba de T Student para la fiabilidad	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Diagrama de Ishikawa	13
Figura N° 2: Diagrama de Pareto	15
Figura N° 3: Resultados de la Gestión de la calidad	23
Figura N° 4: Gestión por procesos para alcanzar objetivos	25
Figura N° 5: Concepto de calidad de servicio	29
Figura N° 6: Diagrama de Gantt del proyecto	53
Figura N° 7: Fases del proyecto	54
Figura N° 8: Organigrama actual del área	56
Figura N° 9: Nivel de dependencia entre gerencia y unidad de línea	57
Figura N° 10: Nivel de coordinación entre el área de Atención de reclamos y unidades de línea	57
Figura N° 11: Jerarquía del área de calidad	58
Figura N° 12: Jerarquía de las unidades de atención de reclamo	58
Figura N° 13: Organigrama de cargos de B.O	59
Figura N° 14: Niveles de procesos	63
Figura N° 15: Columnas de la Matriz de procesos	64
Figura N° 16: Mapa de procesos del área de B.O.	65
Figura N° 17: Proceso de Elaboración del plan de atención de reclamos – AS IS	68
Figura N° 18: Proceso de Ejecución de la gestión de atención de reclamos – AS IS	69
Figura N° 19: Proceso de calidad de atención de reclamos – AS IS	70
Figura N° 20: Elaboración del plan de atención de reclamos – TO BE	73
Figura N° 21: Ejecución de la gestión de la atención de reclamos – TO BE	74
Figura N° 22: Control de calidad de atención de reclamos – TO BE	75
Figura N° 23: Curva de aprendizaje	78

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es de tipo cuantitativo, cuasiexperimental, cuyo objetivo es gestionar la calidad enfocado a procesos para mejorar el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de Back Office reclamos de la empresa BPO Consulting S.A.C. En este trabajo de investigación se quiere demostrar que mediante el enfoque basado en procesos de la gestión de calidad se puede corregir los causales de las problemáticas planteadas para mejorar el nivel de servicio.

En esta investigación el principal problema del área de Back Office es que no cumple con el nivel de servicio esperado por nuestro cliente América Móvil Perú S.A., el cual está enfocado en la resolución de reclamos en el plazo establecido y la fiabilidad del servicio brindado para conseguir la fidelidad y satisfacción de nuestro cliente, y de esta manera seguir posicionados en el mercado competitivo, esto se debe a diferentes causas relevantes, los cuales se lograron identificar utilizando el diagrama de Causa – Efecto, como: demora en tiempo de análisis, validación inadecuada de datos de reclamo, errores en la gestión, expediente incompleto, esto es debido a la falta de estandarización de procesos y/o procedimientos.

La muestra tomada para ser procesados y analizados empleando el software SPSS Statistics 20 se enfoca en la producción diaria de reclamos resueltos durante 30 días, es decir, se toma datos diarios al mes para poder observar el nivel de servicio que se brinda a nuestro cliente, medido por la eficacia y fiabilidad de nuestra atención.

El objetivo de este trabajo de investigación es determinar como la gestión de la calidad enfocado a procesos mejorará el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de Back Office, es decir, como el control de procesos y la mejora continua mejorará la eficacia y la fiabilidad de nuestro servicio en el área de Back Office, los cuales serán medidos respecto a la cantidad de reclamos resueltos en el plazo establecido y la calidad con la que serán resueltos.

Palabras clave: Calidad, servicio, procesos.

ABSTRACT

The present research is quantitative, cuasi-experimental type, whose goal is to manage the quality focused to process to improve the level of complaint resolution service in the area of back office claims of the company BPO Consulting S.A.C. In this research, it wants to demonstrate that through the process-based approach of the management of quality can be correct the causes of the problems raised in order to improve the level of service.

In this research the main problem in the area of back office is that it does not comply with the level of service expected by our client America Movil Peru S.A., which is focused on the complaint resolution within the deadline and the reliability of the service provided to ensure the fidelity and satisfaction of our client and in this way to continue positioned in the competitive market, this is due to different causes relevant, which managed to identify using the diagram of cause and effect, as: Delay in analysis time, improper validation of data of complaint, errors in management, file incomplete; this is caused by non-standardization of processes and procedures.

The sample taken to be processed and analyzed using the software SPSS Statistics 20 focuses on the daily production of resolved claims during the thirty days of a month, that is it takes daily data in a month to observe the level of service provided to our client, measured by the effectiveness and reliability of our attention.

The objective of this research work is to determine how the management of the quality focused to process will improve the level of complaint resolution service in the area of back office, that is to say, as the control of processes and continuous improvement will improve the effectiveness and reliability of our service in the area of back office, which shall be measured with respect to the amount of resolution of claims within the time limit set and the quality with which will be solved.

Keywords: Quality, service, processes

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

En la actualidad, sabemos que toda empresa u organización que busque prosperar y mejorar día a día, deben identificar y elegir entre los caminos que más les convengan para el cumplimiento de sus objetivos, ya que según éstos es por el que dicha empresa u organización logrará prosperar en un mercado altamente competitivo, para que de esta manera obtenga reconocimiento y se diferencie de sus rivales. Uno de estos caminos más próximos a lo que una empresa u organización quiere lograr es la gestión de la calidad, pues es gracias a dicho camino por el cual las empresas u organizaciones se ayudarán para el logro de sus objetivos trazados, ya que les permitirá de alguna u otra manera construir ventaja competitiva frente a la competencia.

BPO CONSULTING S.A.C. – DYNAMICALL, es una empresa Contact Center multicanal con varios años de experiencia, especializado en el outsourcing de ventas, retenciones, servicios de back office y de atención al cliente con una estrategia completa que les permite amoldarse a los procesos de la empresa que requiera sus servicios.

Hoy, BPO CONSULTING S.A.C. cuenta con un equipo de más de 1000 trabajadores distribuidos en sus diferentes áreas; como son ventas, retenciones, back office y atención al cliente. Es en el área de Back Office Reclamos (BO Reclamos), el cual se encarga de atender y resolver los reclamos realizados por los clientes de nuestro cliente América Móvil S.A.C., en dónde se presentan las dificultades ya que la mayor cantidad de reclamos generados no pueden ser resueltos en el plazo establecido, esto hace que nuestro cliente tenga pérdidas en unidades monetarias, ya que, al no ser eficaces en la prestación del servicio, éstos quedan vencidos.

Además, la mayor cantidad de plantillas establecidas para la generación de reclamos contienen errores y el llenado de datos del cliente nos brinda información incompleta, es decir, no son gestionados de manera correcta por el asesor de Call Center que recepciona el reclamo, esto hace que los agentes de Back Office Reclamos, encargados de analizar dichos reclamos filtrados al área, muchas veces gestionen

dichos reclamos a pesar de la información incompleta y presenten errores en su gestión, lo que implica una mala calidad del servicio y que a su vez genera el rechazo o devolución de dichas resoluciones por parte de nuestro cliente, al no cumplir con lo esperado y se pierda su fidelización, además de posicionarnos fuera del mercado competitivo.

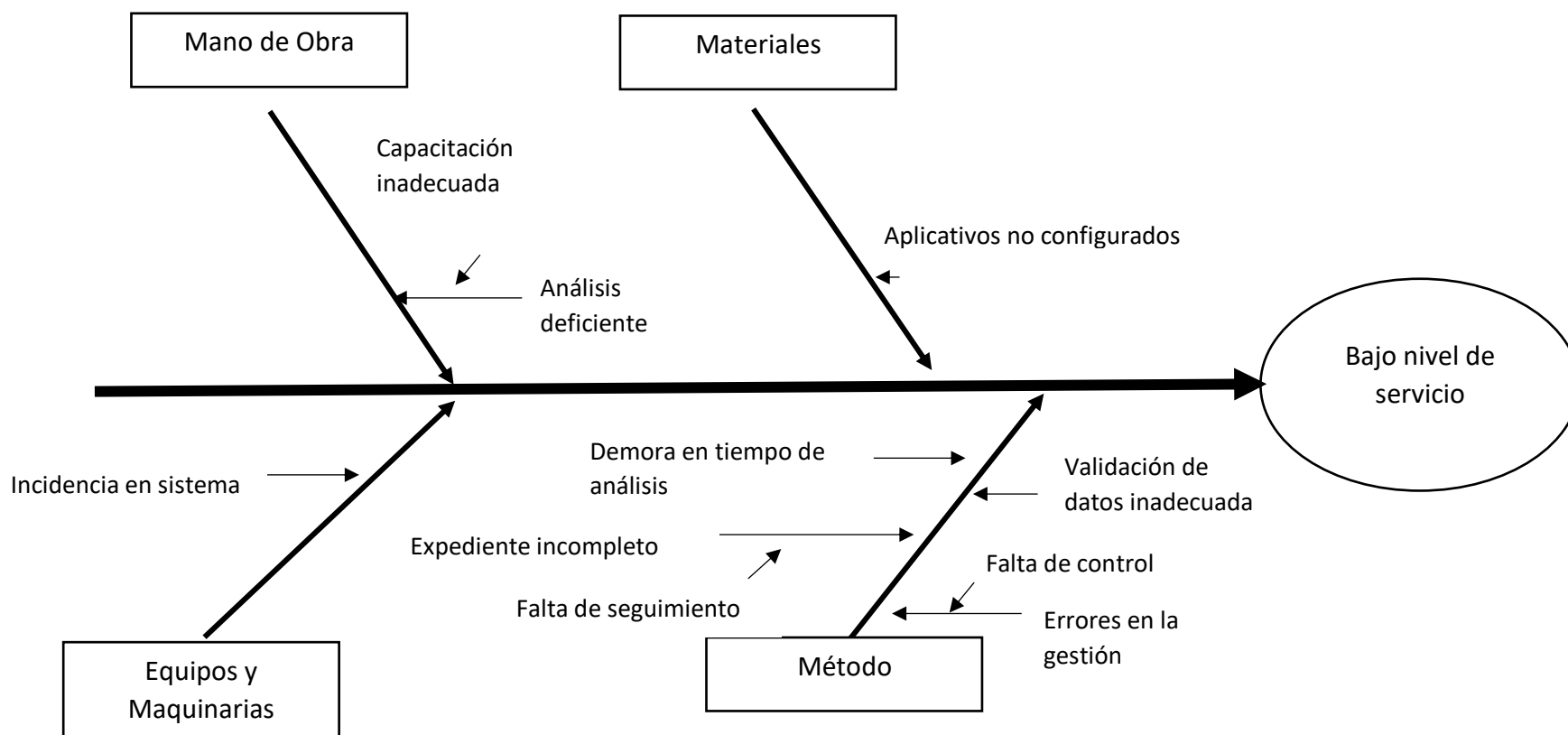
Ante lo mencionado en los párrafos precedentes, es ambiguo precisar que para que la empresa pueda superar dicha problemática, esta requiere de una gestión de la calidad enfocado a procesos, el cual le permita atender y poder resolver la mayor cantidad de reclamos en el plazo requerido por nuestro cliente; una utilización óptima del tiempo de análisis de reclamos, evitando de esta manera los tiempos improductivos y aprovechando al máximo el tiempo real invertido en el trabajo propiamente dicho, así como también fomentar, brindar y/o traspasar los conocimientos y buenas prácticas, capacitando al personal o dando la retroalimentación de manera correcta para que éstos se enfoquen en la correcta gestión de reclamos y que de acuerdo a lo mencionado, incremente el nivel del servicio brindado a nuestro cliente.

En efecto, un control y mejora correspondiente a la calidad de los procesos para brindar un buen servicio al cliente, será muy significativo para las organizaciones o empresas que brinden servicios, ya que de esta manera podrán fidelizar y satisfacer a sus clientes.

Diagrama De Ishikawa

Para llevar todo esto, se elaboró un diagrama Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, para determinar las causas raíces del problema ya mencionado, el cual se puede apreciar en la Figura N° 1.

Figura N° 1: Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al diagrama Ishikawa, se identificaron diferentes causas para el bajo nivel del servicio de Back Office Reclamos, en donde se llegó a la conclusión que éstas se encuentran dentro del método de trabajo; estableciendo de esta forma las causas principales utilizando el diagrama de Pareto, el mismo que se observará en la Figura N° 2.

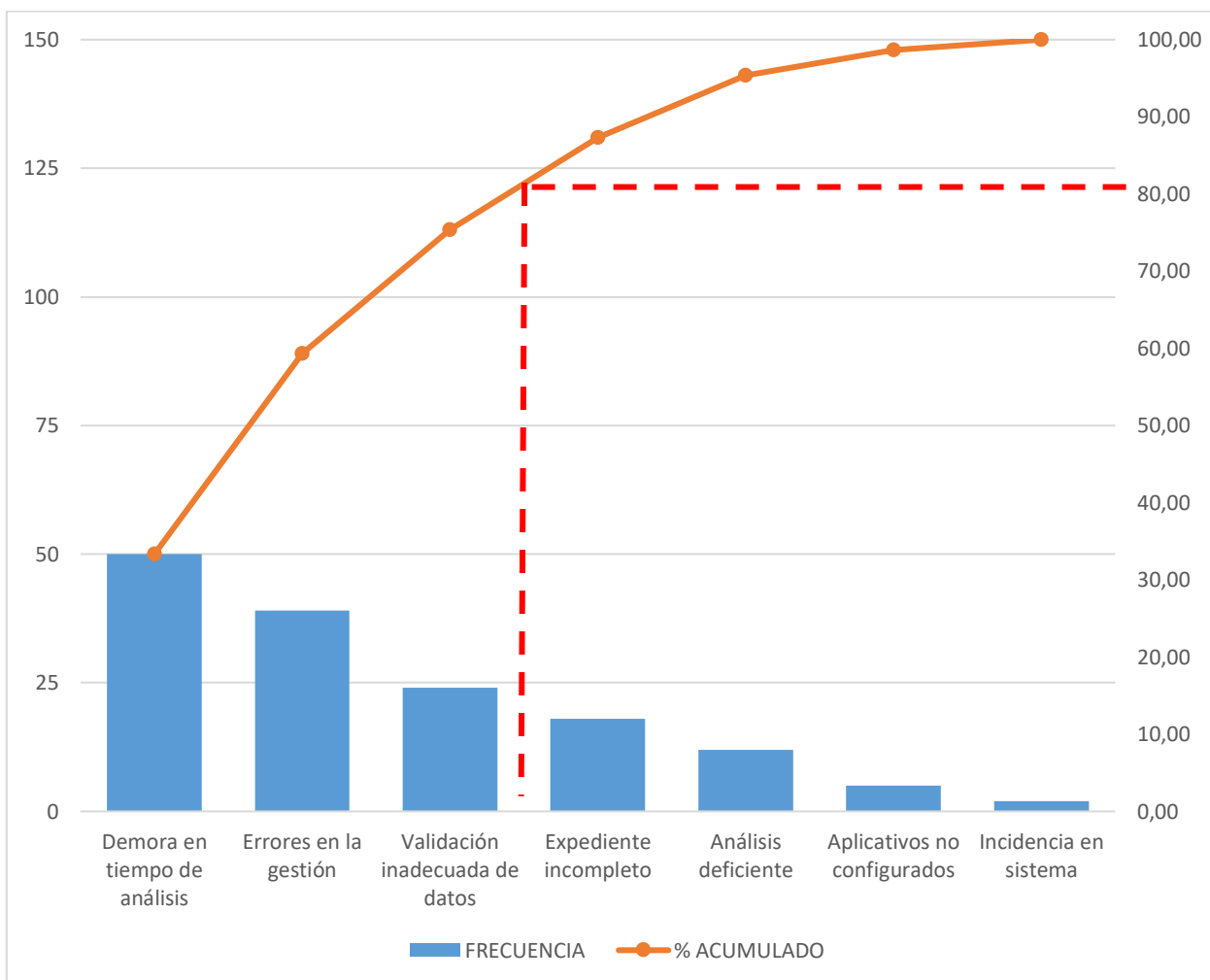
Tabla N° 1: Cuantificación de las causas

Principales Causas	Frecuencia	% Frecuencia	F. Acumulado	%F. Acumulado
Demora en tiempo de análisis	50	33.33%	50	33.33%
Errores en la gestión	39	26.00%	89	59.33%
Validación inadecuada de datos	24	16.00%	113	75.33%
Expediente incompleto	18	12.00%	131	87.33%
Análisis deficiente	12	8.00%	143	95.33%
Aplicativos no configurados	5	3.33%	148	98.67%
Incidencia en sistema	2	1.33%	150	100.00%
	150			

Fuente: Elaboración propia

Al haber distribuido los datos de manera correcta, se obtuvo la frecuencia y los porcentajes acumulados, luego se procedió a elaborar la gráfica de Pareto para poder visualizar las causas que tienen más relevancia mediante la aplicación de este principio, el cual nos indica el 80% de los problemas son originados 20% de las causas más importantes.

Figura N° 2: Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración propia

Éste gráfico nos muestra que los problemas más importantes a ser estudiados son la demora en el tiempo de análisis, errores en la gestión y validación inadecuada de los datos, que representan el 80.00 % de las causas acumuladas.

1.2. Antecedentes

Internacionales

En breve, se presentan algunas investigaciones y trabajos realizados años anteriores que tienen relación con la variable independiente y dependiente que permiten dar sustento teórico sobre la Gestión de Calidad y su mejora en el nivel de servicio.

FIALLOS GONZÁLEZ, Oscar R., y SOLEDISPA NAVARRETE, Cindy R. En su proyecto de grado Diseño de un sistema de gestión de calidad para el Call Center en una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Guayaquil basado en la norma ISO 9001:2008 [En línea]. Proyecto de graduación previo a la obtención del título de Magíster en gestión de la productividad y la calidad de la escuela superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador, 2012. [Consultado 21 de septiembre del 2016]. En esta investigación, el propósito del sistema de Gestión de Calidad fue la de mejorar los tiempos de respuesta y la satisfacción de las necesidades de los diferentes clientes que tiene el Call Center, para esto se tuvo que identificar todos los procesos que dan soporte al Call Center y pueda brindar sus servicios o productos. El objetivo fue la mejora del servicio brindado a sus clientes y se aplicó la metodología basada en la Norma ISO 9001:2008 como soporte para mejorar continuamente.

Para el desarrollo de la propuesta mencionada se utilizaron los diagramas de Ishikawa y Pareto, los cuales fueron de mucha ayuda para levantar la información del Call Center, con previas verificaciones de la situación actual en la que se encontraba la empresa.

Además, se aplicó las cartas de control como análisis de procesos para los problemas reportados al Call Center referentes a los tiempos de respuestas y también se realizó un experimento de un factor para validar si los servicios brindados por el Call Center incidían en el tiempo de atención de reclamos.

Por último, se concluyó con la elaboración de un manual de calidad, en donde se encuentran detallados las políticas, descripciones del sistema de calidad

implementado, a fin de servir como guía para asegurar que las operaciones y procesos se realicen de una manera correcta y organizada.

REYES HERNANDEZ, Sonia Patricia. En su trabajo de investigación Calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente de la Asociación Share, sede Huehuetenango [En línea]. Tesis de grado profesional presentada para conferírsele el título profesional de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada de la Universidad Rafael Landívar, 2014. [Consultado 10 de octubre del 2016]. Esta investigación tuvo como objetivo la de verificar si la calidad del servicio aumentaba la satisfacción del cliente en la asociación SHARE de Huehuetenango. El tipo de investigación aplicada en este trabajo fue experimental para poder evaluar la calidad del servicio brindado por dicha asociación y el nivel de la satisfacción por parte de los clientes. Se utilizaron instrumentos como boletas de opinión, el cual contó con preguntas cerradas y abiertas, además de una entrevista con el fin de recopilar la información necesaria para el proceso de desarrollo de la investigación.

El investigador se enfocó en la capacitación del personal de la asociación SHARE para que tengan una orientación respecto a la calidad del servicio, asimismo implementó boletas de opinión y metodología de trabajo para lograr su objetivo, en este caso el aumento de la satisfacción del cliente.

Finalmente se puede concluir que la calidad del servicio aumentaba la satisfacción de los clientes, ya que luego de la capacitación del personal se logró un aumento de 23% respecto a la percepción de la calidad del servicio que se tenía antes de realizar dichas capacitaciones, motivo por el cual se logró la satisfacción de los clientes. Y resalta que para que se siga cumpliendo con los objetivos planteados, se debe motivar y fortalecer la idea de calidad de servicio en sus trabajadores.

ALVAREZ MARTINEZ, John Henry. En su informe Evaluación perceptual del servicio al cliente de un Call Center desde la perspectiva de la Gestión de Calidad Total [En línea]. Informe profesional para optar el título de Administrador de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, 2012. [Consultado 20 de septiembre del 2016]. El trabajo tuvo como objetivo la de evaluar mediante los modelos de Gestión de la calidad

total al trabajo de servicio al cliente del Call Center de una entidad financiera. Se utilizó para este trabajo un enfoque mixto, es decir, se estudió desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa. Se tomó como población de estudio al personal del Call Center de la entidad financiera. A su vez, los instrumentos que se tomaron para la recolección de datos fueron las encuestas y entrevistas, donde la escala Likert fue el tipo de medida para la elaboración del cuestionario de la encuesta. El análisis de los datos obtenidos después de la aplicación de los instrumentos ya mencionados fue realizado utilizando la estadística descriptiva. Por último, según los resultados obtenidos, una de las recomendaciones más importantes que nos brinda respecto a su investigación es la de fortalecer la medición de la satisfacción del cliente teniendo en cuenta y considerando mucho más a los colaboradores y/o empleados, además de evaluar la satisfacción de dichos empleados respecto a sus puestos de trabajo y realizar feedback necesario para su motivación.

Nacionales

VELA MORI, Rafael & ZAVALETA CUEVAS, Lizdey Milagros. En su tesis Influencia de la calidad del servicio al cliente en el nivel de ventas de tiendas de cadenas Claro Tottus – Mall [En línea]. Tesis de grado profesional para obtener el título profesional de Licenciado en Administración, 2014. [Consultado 28 de setiembre del 2016]. La investigación tuvo como objetivo principal la de medir la influencia de la calidad de servicio en el nivel de ventas, para la elaboración de este trabajo el autor se basó en diferentes perspectivas, las cuales lo ayudó a comprender qué características sobresaltan en la calidad del servicio, el cual tiene un grande impacto o influencia en el nivel de las ventas. Para este estudio se tomó como población a los diferentes clientes que acuden a comprar equipos y solicitar entre otros servicios en el mall de Tottus. Se utilizaron las encuestas y análisis de documentos como técnicas de recolección de información y datos necesarios para la investigación, motivo por el cual se elaboró el cuestionario comprendido en dichas encuestas. Asimismo, se utilizó la prueba estadística del CHI CUADRADO para la medición de los datos recolectados, una vez realizado los análisis correspondientes y evaluado de acuerdo al CHI CUADRADO, se concluyó que, al haber relación directa de la variable independiente

sobre la variable dependiente, existe una buena calidad lo que a su vez implica aumento en el nivel de las ventas. Por último, una de las recomendaciones más significativas al término de ésta investigación según el autor es que un buen trato al cliente respecto a la atención en las ventas por parte de un promotor va a permitir que éste cliente no considere una alternativa segura a la competencia, ya que, al brindarle una atención personalizada, el cliente se sentirá satisfecho.

MERINO SALDAÑA, Balvina & REYES DÍAZ, Mary Helen. En su trabajo Modelo para evaluar la calidad del servicio al usuario atendido en consulta externa en establecimientos de salud en el Perú. [En línea]. Tesis de grado profesional para optar el grado profesional en Estadística e Informática, 2014. [Consultado 30 de setiembre del 2016]. En esta investigación se desarrolló un modelo que permita comprender el comportamiento de las variables asociadas a la mejora de la calidad del servicio al usuario de consulta externa en los establecimientos de salud en el Perú. La investigación fue aplicada, cuantitativa, transversal, explicativa y no experimental. El trabajo de campo se realizó en 181 establecimientos de salud del país y la población estuvo constituida por 1370 usuarios de consulta externa, de 15 años y más de edad atendidos en los establecimientos de salud del Ministerio de Salud, EsSalud, Sanidades y Clínicas, a quienes mediante un cuestionario se investigó sobre su percepción de la atención recibida y los principales problemas encontrados en el contexto del Aseguramiento Universal en Salud (AUS).

NUÑEZ MORALES, Segundo. En su trabajo Evaluación y mejoramiento del nivel de servicio a través de indicadores de calidad de cafetería UDEP. [En línea]. Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial y de Sistemas, 2012. [Consultado 11 de octubre del 2016]. La investigación tuvo como objetivo la de identificar y elaborar indicadores para mejorar la calidad del servicio. Las técnicas utilizadas para la recopilación de información y datos importantes fueron la observación y la entrevista. En base a ello se diseñaron las encuestas, los cuales fueron elaboradas de acuerdo al tipo de cliente.

Asimismo, el autor de esta investigación aplica el estudio de colas, ya que señala que para que una empresa u organización ofrezca un servicio de atención, debe evaluar la

calidad del servicio de atención, determinando el tiempo en que se demora la atención, el tiempo que el cliente espera para recibir atención y otros aspectos por la cuales el cliente se sienta insatisfecho, para que de esta manera se pueda determinar qué puntos en el servicio se deben mejorar y se logre la satisfacción del cliente. Por último, el autor menciona la utilidad que tienen los indicadores de la calidad al convertir lo intangible a tangible.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Gestión de Calidad.

Acorde a CAMISÓN, C., CRUZ, S., y GONZÁLES, T. (2006, p. 50), nos dice que la calidad, respecto a un enfoque entendido como control estadístico de procesos, hace referencia al conjunto de procedimientos que permitan el control de la calidad tanto de productos como procesos.

CAMISÓN, C. [et al]. (2006, p. 54). Señala que la gestión de la calidad puede ser una estrategia como también un proceso, sin confundirla con un programa de calidad, ya que éste tiene un inicio y un final.

Asimismo, FERNÁNDEZ, R. (2010, p. 29) menciona que el desarrollo, el diseño, la producción y asistencia de un servicio o producto que cumpla con los requisitos o características deseadas, con bajo costo y así satisfaga las necesidades del cliente y exceda las expectativas de los mismo, será la base de consistencia de la gestión de la calidad.

Por otro lado, según MARCELINO, M., y RAMIREZ, D., (2014, p. 93). La gestión de la calidad se refiere al conjunto de tareas que se encuentran coordinadas para orientar y verificar o comprobar una organización respecto a la calidad. Es así, que ésta permite a una organización mejorar de manera continua y ofrecen la posibilidad de obtener reconocimiento en el mercado y lograr la satisfacción del cliente.

En la gestión con orientación a la calidad, el que determina el grado o nivel de calidad objetivo es el propio cliente, ya que escuchando las necesidades de cada cliente se obtiene más rápido el qué hacer y cómo atender sus necesidades. Sin embargo, debemos diferenciar lo que el cliente exige o requiere, es decir, la calidad requerida y lo que en realidad se le entrega, en otras palabras, calidad percibida.

No obstante, acorde con CAMISÓN, C., CRUZ, S., y GONZÁLES, T. (2006, p. 177) cita a la Asociación Española para la Calidad (1991), el cual propone que, para llegar a la completa satisfacción del consumidor o cliente, deben llegar a un acuerdo la calidad diseñada, la calidad realizada y la calidad necesitada por él.

La calidad diseñada, referenciado como aquella que la empresa desea obtener, plasmado en características y especificaciones

de diseño del producto o servicio, con el propósito de hacer frente a las necesidades o requerimientos del consumidor o cliente.

La calidad realizada es la lograda por parte de la organización y tiene que ver con la eficacia de las características y especificaciones ya planteadas en el diseño.

La calidad necesaria, como su nombre lo indica, es la necesitada por el cliente o consumidor de acuerdo a lo que manifiesta en sus requerimientos, necesidades o expectativas.

1.3.1.1. Objetivos de la Gestión de la Calidad

La gestión de la calidad tiene como objetivo principal y básico la de conseguir a toda costa la calidad necesitada y expresada con anterioridad a la prestación de un servicio o elaboración de un producto, por parte de los clientes.

1.3.1.2. Procesos para la Gestión de la Calidad

Acorde con GUTIÉRREZ, H. (2010, p. 46) cita a Juran (1990 y 1992), en el cual menciona que “Juran enfatizó la responsabilidad de la administración para mejorar el

cumplimiento de las necesidades de los clientes. Ante ello se destaca la trilogía de la calidad, el cual se compone de tres procesos: planear, controlar y mejorar.”

1. **Planificación de la calidad.** Planear el desarrollo de productos y procesos necesarios para cumplir con los requerimientos de los clientes.
2. **Control de la calidad.** Actuar sobre la diferencia entre la meta de calidad propuesta y el desempeño actual del proceso.
3. **Mejoramiento de la calidad.** Se mejora la realización de funciones propias al proceso de acuerdo al nivel de calidad.

1.3.1.3. Resultados de la Gestión de la Calidad

Según JURAN, J. y BLANTON, A. (2001. p. 14.4 – 14.5). “Las metas de la gestión de la calidad aceptadas casi universalmente son menores costos, mayores ingresos, los clientes satisfechos, y empleados apoderados. Estos objetivos necesitan poca explicación.

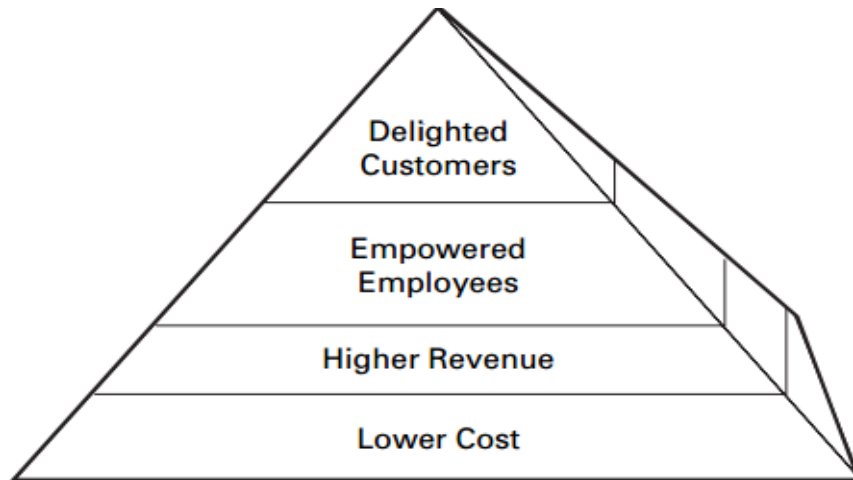
Bajos costos. La calidad más alta puede deducir bajos costos, reduciendo errores, reduciendo el re-trabajo y reduciendo el trabajo que no agrega valor.

Altos ingresos. La alta calidad puede significar clientes muy satisfechos, mejorar la retención de clientela, clientes fidelizados y precios extra.

Clientes satisfechos. Se refiere a los clientes que compran reiteradas veces, clientes y/o consumidores que publicitan o anuncias tus bienes y servicios, clientes que revisan primero si tienes los bienes o brindas el servicio que ellos desean. Los clientes fieles frecuentemente van a incrementar sus compras.

Empleados con poder. La mayoría de las organizaciones se dan cuenta que el crear dichos empleados son también una meta de la gestión de la calidad.” En la figura N° 3 se visualiza una representación gráfica del contenido.

Figura N° 3: Resultados de la Gestión de la calidad



Fuente: JURAN, J. y BLANTON, A. (2001. p. 14.4 – 14.5)

1.3.1.4. Principios de la Gestión de la Calidad

Según MÉNDEZ, J., JARAMILLO, D. y SERRANO, I. (2006, p. 61 – 67). “La revisión de las normas ISO 9000 se ha basado en ocho principios de la gestión de calidad, los cuáles son:”

1. **Organización orientada al cliente;** Conocer y comprender las necesidades de los clientes, ya que las organizaciones dependen de ello para poder satisfacer sus necesidades y lograr aún más.
2. **Liderazgo;** los líderes unifican la finalidad y la dirección de la organización. Ellos son los encargados de crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal se sienta parte de él, se sienta una pieza importante de la organización y pueda involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos trazados.

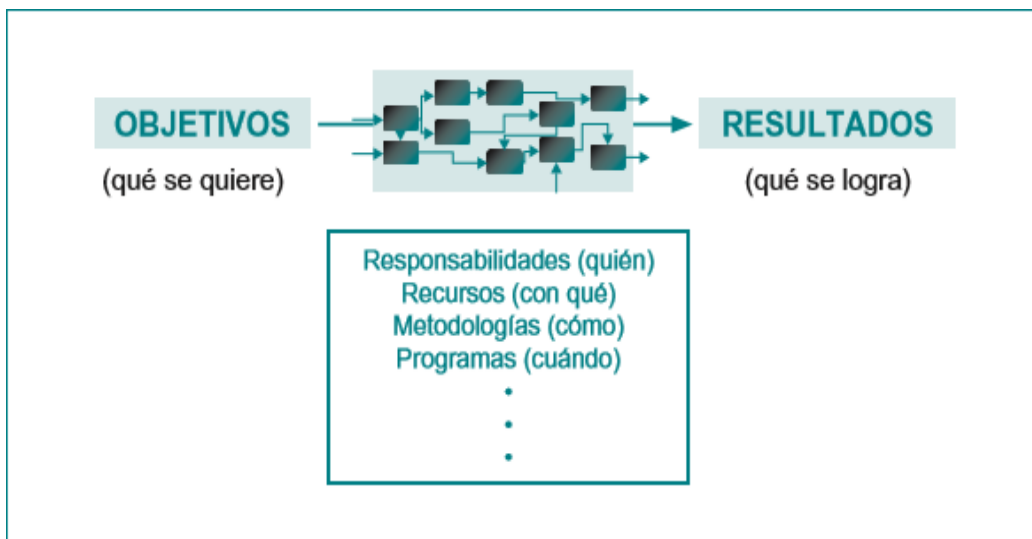
3. **Participación del personal;** el personal o empleado independientemente de su función en una organización es una pieza fundamental para para ellos, ya que se utilizarán sus habilidades y capacidades para beneficio de la organización.
4. **Enfoque a procesos;** cuando los recursos necesarios y el conjunto de tareas se gestionan como un proceso, se obtendrán mejores resultados.
5. **Enfoque del sistema hacia la gestión;** reconocer, comprender y gestionar los procesos interrelacionados para lograr un objetivo ya definido, esto mejora el cumplimiento de los objetivos propuestos medios o recursos.
6. **Mejora continua;** se logrará la durabilidad y mejora de la cultura de mejora continua si el objetivo trazado en la organización es permanente y firme.
7. **Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones;** el análisis de los datos y la información generada en la secuencia de tareas para lograr un objetivo, aseguran que las decisiones sean efectivas.
8. **Relaciones con proveedores;** la capacidad tanto del cliente o consumidor como la de una organización u empresa serán beneficiosas siempre y cuando se relacionen mutuamente.

1.3.1.5. Enfoque de Gestión por Procesos

Según BELTRÁN, J., CARMONA, M., CARRASCO, R. [et al.] sostienen al respecto que las empresas u organizaciones que quieran gestionar la calidad según la norma ISO 9001 o adoptando modelos de gestión más completos, como ISO 9004 y/o modelo EFQM, deben considerar de suma importancia ese enfoque y plasmarlo a su documentación, metodologías y al control de sus actividades y recursos, sin dejar de lado la idea de que todo lo mencionado con anterioridad servirá para alcanzar los

resultados deseados. A continuación, se ilustra cómo la gestión por procesos se implementa con la finalidad de redundar en la obtención eficaz y eficiente de resultados. (2009, p. 16).”

Figura N° 4: Gestión por procesos para alcanzar objetivos



Fuente: BELTRÁN, J. [et al.] (2009, p. 16)

Asimismo, BELTRÁN, J. [et al.] (2009, p. 29), mencionan que “las acciones para poder dotar dicho enfoque pueden asociar en cuatro partes a seguir:

- 1º. La identificación y secuencia de los procesos.
- 2º. La descripción de cada uno de los procesos.
- 3º. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- 4º. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizado.”

1.3.1.6. Desarrollo de la Calidad orientada al proceso

CAMISÓN, C. [et al]. (2006, p. 90), explica que incorporar la calidad al proceso es el nuevo enfoque basado en el control estadístico de procesos, es decir, se centra en la secuencia de tareas o pasos a seguir para la prestación de un determinado servicio o producto, para no tener como resultado servicios o productos con defectos.

Además, la norma ISO 9001, menciona que la gestión de calidad permitirá que la calidad en todo proceso se gestione y se verifique o compruebe continuamente.

1.3.2. Nivel de Servicio.

Según MORA, J. (2012, p. 120), nos dice que:

“Los niveles de servicio es un proceso interno al proveedor del servicio, ya sea toda la organización, en el caso de que hablemos de un servicio ofrecido por una organización a sus clientes, o bien se trate de un servicio que se ofrece de manera interna a la propia organización y sea un área interna la que provee de dicho servicio. Asimismo, debemos diferenciar entre el proceso de definición de los niveles de servicio y los acuerdos de niveles de servicio o ANS (por sus siglas), el cual son unos tipos de acuerdos que las organizaciones mantiene con sus clientes. Dicho acuerdo consiste en un convenio entre el proveedor de un servicio y el cliente de dicho servicio.”

A su vez, MORA, J. (2012, p. 122) hace referencia al nivel de servicio como una manera en la que una organización deba ofrecer un servicio.

La palabra servicio ha ido evolucionando conforme al tiempo, sin embargo, RODRIGUEZ, A. (2009, p. 17) cita a Frías (2007, p.17) quien expresa que “el servicio es una acción subjetiva o intangible, el cual es necesaria para agregar valor al producto que se oferte, en donde existe una relación comprometedora entre el cliente y el prestador del servicio o productor.

RODRÍGUEZ, A. (2009) cita a Frías (2007, p.17) quien aclara que el servicio es la interacción entre el productor o prestador de servicio y el cliente o consumidor.

Las normas ISO definen al servicio como el resultado entre la comunicación entre el suministrador y el cliente, con el fin de hacer frente a los requerimientos de los clientes|

RODRÍGUEZ, A. (2009) cita a Kottler (1988) quien señala que un servicio es toda actividad intangible y su realización no está relacionada con brindar productos físicos.

Por otro lado, CAMISÓN, C., CRUZ, S. y GONZÁLES, T. (2006, p. 893 - 894). Se debe entender la naturaleza y las características del servicio como un principal paso para poder aplicar la gestión de la calidad en las operaciones de servicio. Asimismo, se refiere a los servicios como conjunto de tareas económicas comprendidos en el sector terciario, como prestación principal de una organización o como prestaciones accesorias incluidas a la prestación principal.

1.3.2.1. Calidad en los servicios.

Acorde con MIRANDA, F., CHAMORRO, A., y RUBIO, S. (2007, 240-242 p.) señala que la calidad de servicio centra su orientación a alcanzar o dar aún más respecto al servicio esperado por los consumidores. En efecto se podría decir que la calidad del servicio hace frente a lo esperado por los clientes o consumidores, satisfaciendo lo que necesite y requiera.

A continuación, en la tabla N° 2: Definición de calidad en los servicios, se hace referencia a los elementos más significativos en cuanto a la definición del concepto de la calidad de servicio por diferentes autores.

Tabla N° 2: Definición de calidad en los servicios

N°	Autor	Definición
1	Oliver (1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989)	Considerada como una actitud.
2	Gronroos (1982, 1984)	En su evaluación los clientes comparan el servicio esperado con el percibido.
3	Lewis y Booms (1983)	Medida por el cual se define cómo el nivel de servicio brindado se asemeja o iguala las expectativas del consumidor.
4	Holbrook, Corfman y Olshavsky (1985)	Actitud de evaluar y enjuiciar a los productos o servicios.
5	Holbrook y Cofrman (1985)	Respuesta subjetiva de la gente a los objetos y, además, es un fenómeno altamente relativo que difiere entre distintas valoraciones.
6	Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	Modo de actitud resultante de la comparación entre las expectativas y percepciones del cliente.
7	Horovitz (1993)	Grado de excelencia seleccionada por las empresas u organizaciones para cumplir con lo que el cliente necesita.
8	Cronin y Taylor (1992)	Percepción del grado de desempeño del servicio brindado por parte del cliente.

Fuente: Rodríguez, A. cita a Frías, R., et al. (2007)

1.3.2.2. Dimensiones de la calidad de servicio

Según CAMISÓN, C. [et al]. (2006, p. 172) cita a Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990) para reconocer las dimensiones de la calidad de servicio. En el cual, según un estudio, los autores citados en el párrafo precedente distinguen 5 dimensiones, los cuales son:

1. **Elementos tangibles**, referido a la apariencia de las personas y calidad de materiales de comunicación.
2. **Fiabilidad**, capacidad de cumplimiento referente a los compromisos adquiridos.

3. Capacidad de respuesta, la rapidez con la que se brinda un servicio.

4. Seguridad, criterio que engloba los criterios de:

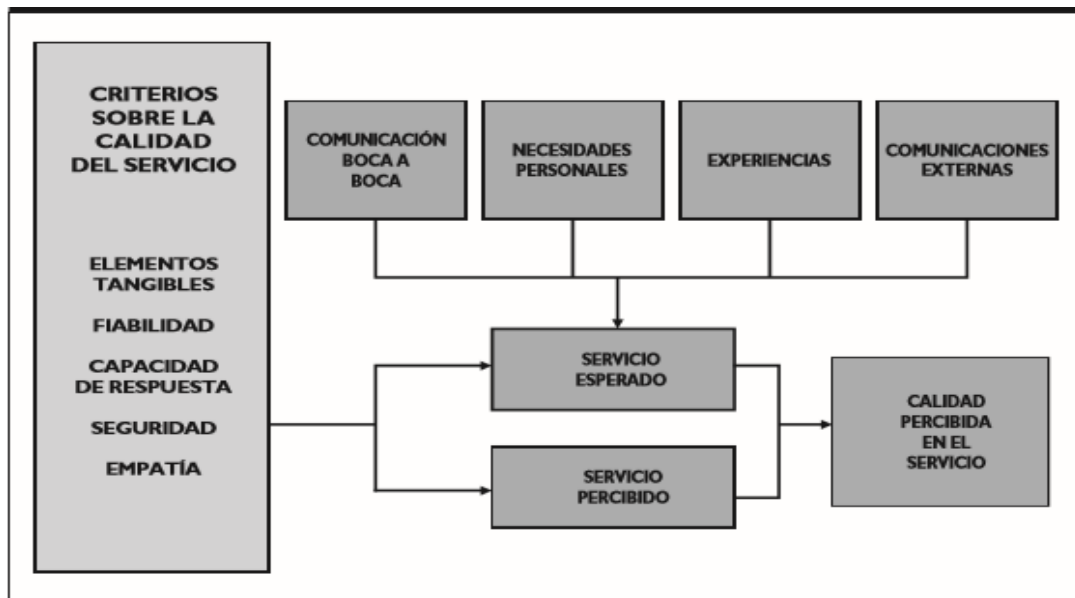
- Profesionalidad, prestación correcta del servicio por las actitudes y aptitudes de las personas.
- Cortesía, trato hacia el cliente por parte del personal de contacto.
- Credibilidad, veracidad y honestidad al brindar un servicio.
- Seguridad, descartando los peligros posibles, riesgos o dudas.

5. Empatía, donde se recoge la accesibilidad, la comunicación y la comprensión del usuario.

En la búsqueda de una definición más precisa, la Escuela Norteamericana ha diferenciado dos puntos de vista, el primero es el concepto de la calidad de servicio como adaptación entre lo esperado y lo percibido del servicio frente al otro concepto de calidad de servicio en relación a funciones exclusivas de lo percibido por el cliente a quien se le brinda el servicio.

La calidad de servicio viene entonces dada por la amplitud de las discrepancias existentes entre las expectativas y las percepciones del servicio. Por tanto, hacer operativo este concepto exige identificar y medir dos conceptos distintos: las expectativas y las percepciones de los clientes. Las expectativas vienen condicionadas por: comunicaciones boca a oído, necesidades personales, experiencias y comunicaciones externas. La Figura Nº 5 dibuja este concepto partiendo de cinco características de calidad.

Figura N° 5: Concepto de calidad de servicio



Fuente: CAMISÓN, C. [et al]. (2006, p. 172) cita a Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990, p. 26).

El nivel de servicio puede ser definido como el impacto que una organización o empresa produce en sus clientes, frente al modelo de atención utilizado.

El nivel de servicio está sometido a cambios continuos, es por ello que las organizaciones o empresas deciden tomar en cuenta un mejoramiento continuo. Para que una mejora se pueda realizar, lo primordial es darse cuenta en qué punto está posicionada una organización para que sirva de base en el compromiso y aseguren la mejora continua, consiguiendo un lugar en el mercado competitivo.

1.4. Marco Conceptual

Calidad.

Resultado de un buen trabajo, es decir, un trabajo eficaz y eficiente, el cual cumpla con las necesidades o expectativas del cliente o consumidor.

Asimismo, GUTIERREZ, H. (2010, p.19 – 20), en donde cita a Juran (1990), quien señala que la calidad es que un producto o servicio sea adecuado para su uso. Pues tiene como base de consistencia la ausencia de deficiencias en las especificaciones que satisfagan al cliente o consumidor.

Servicio.

El término de servicio se define como una acción intangible, el cual se necesita y es primordial para la adición de valor al producto que se oferte, en donde existe una estrecha relación entre el cliente o consumidor y el que presta el servicio o produce el bien.

Asimismo, puede referirse a las agrupaciones de tareas y/o procedimientos esenciales realizadas por las organizaciones u empresas para poder dar al cliente el servicio demandado y de esta manera satisfacer sus expectativas.

Gestión.

Realización o puesta en marcha de operaciones con actitud de mando o dirección, los cuales harán posible lograr lo anhelado por una organización o empresa.

Control.

La palabra control hace referencia a la validación, supervisión, auditoría e indagación respecto a ciertas actividades que se encuentran establecidas y coordinadas para cumplir o lograr con un objetivo o meta programada.

Proceso.

Conforme a lo indicado por BONILLA, E. (2010, p. 26) La palabra proceso es el conjunto de tareas programadas, los cuales serán utilizados para convertir los inputs, es decir, las entradas, en bienes, productos o servicios y según las especificaciones o requerimientos del cliente, se cumpla con satisfacerlos a toda costa.

Mejora Continua.

Es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Acorde a lo expuesto por EVANS, J. y WILLIAM, L. (2008, p. 22) “La mejora continua puede referirse a cambios pequeños y graduales, como lo pueden ser las innovaciones o también grandes y rápidas. Se conoce también como la acción permanente realizada con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño de los procesos.

Eficiencia.

Según lo expuesto por GUTIERREZ, H. (2010, p. 21) el término eficiencia de acuerdo a una simple definición, es lo relativo entre un fin logrado y los recursos que se han utilizado para dicho fin.

Eficacia.

Se puede definir a la eficacia como la utilización de los recursos necesarios para lograr los objetivos o metas planteadas o trazadas.

Asimismo, acorde CHIAVENATO, I. (2004, p. 132) señala que la eficacia es la medida del cumplimiento de resultados de las metas propuestas.

En pocas palabras, la eficacia se refiere a cumplir con lo planificado.

Producto y/o Servicio No Conforme.

Todo producto, bien o servicio brindado por una empresa u organización, cuyas características o especificaciones resultantes no cumplen con lo programado de acuerdo a su fin con el diseño, necesidad o realización.

Acceptable.

Característica de algún producto o servicio, el cual no cumple con lo requerido para cubrir con las expectativas de un determinado grupo de personas. Sin embargo, se asimila su concepción, ya que dichas características no la descartan para su utilización.

Satisfacción del cliente. Grado de percepción de clientes o consumidores respecto a la eficacia de los requisitos propuestos.

Sistema de gestión de calidad. Sistema de operaciones realizadas para encaminar y administrar una organización, empresa u negocio hacia la calidad.

1.5. Formulación del problema

1.5.1. Problema General

¿De qué manera la gestión de calidad enfocado a procesos mejora el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C., Independencia 2016?

1.5.2. Problemas Específicos

¿De qué manera el control de procesos mejorara la eficacia del servicio de resolución de reclamos en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C., Independencia 2016?

¿De qué manera la mejora continua mejora la fiabilidad del servicio de resolución de reclamos en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C., Independencia 2016?

1.6. Justificación

En la actualidad las empresas saben que la calidad es muy importante para ser competitivos y diferenciarse en el mercado; esto se da ya que, al tener la calidad bajo control, se podrán satisfacer las necesidades o requerimientos del cliente o consumidor, se podrá superar las expectativas del cliente y brindar el servicio de manera correcta, ya sea logrando productos y servicios con un mínimo de defectos o como el objetivo de toda empresa u organización, es decir, cero defectos.

Conforme a lo dicho en el párrafo precedente, es razonable justificar que una empresa debe detallar sus necesidades e identificar los puntos más importantes para llevar a cabo una correcta y precisa gestión de la calidad para lograr una mejora del nivel de su servicio.

Luego de haber realizado tal estudio, la empresa debe contar con una buena gestión de calidad, el cual disminuya errores, defectos, sea eficaz, eficiente y cree un mejor ambiente de calidad que se vea reflejado en la disminución de pérdidas en unidades monetarias, improductividad y desmotivación.

1.6.1. Justificación Técnica

La gestión de la calidad nos ayudará a administrar de forma ordenada la calidad de nuestro servicio, interrelacionando el conjunto de normas de nuestra empresa, buscando la satisfacción del cliente. Asimismo, nos brindará ayuda respecto a la optimización, control, mejora de los procesos, como también mejorar continuamente para alcanzar los objetivos propuestos y poder luego verificar las mejoras que necesita nuestro actual proceso productivo.

De esta manera podremos cumplir las promesas de los servicios acordados, fidelizando a nuestros clientes y brindándoles un mejor servicio para que confíen tanto en nuestro trabajo como en nuestro compromiso.

1.6.2. Justificación Económica

La gestión de la calidad, es el camino por el cual toda organización u empresa opta como acogimiento para el beneficio a largo plazo. Ya que, dichas empresas que tengan la capacidad de solucionar los problemas referentes a la calidad, y en consecuencia logren la reducción de costos, serán los que tendrán éxito y prevalecerán dentro del actual mercado tan sensible a cambios bruscos.

1.6.3. Justificación Teórica

En la presente investigación se plantearán mejoras respecto a calidad de acuerdo a un enfoque centrado en los procesos, para poder obtener los resultados esperados gestionando las actividades y recursos como un proceso, según lo comprendido en la ISO 9000. Se espera identificar cuáles son los beneficios de la Gestión de Calidad, qué elementos clave son necesarios para la empresa u organización en el inicio del proceso, y actuar en base a la mejora de factores denominados perjudiciales para la empresa u organización.

1.7. Hipótesis

1.7.1. Hipótesis General

La gestión de la calidad enfocado a procesos mejora el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C. Independencia 2016.

1.7.2. Hipótesis Específicas

El control de procesos de reclamos mejora la eficacia del servicio de resolución de reclamos en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C. Independencia 2016.

La mejora continua mejora la fiabilidad del servicio de resolución de reclamos en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C. Independencia 2016.

1.8. Objetivos

1.8.1. Objetivo General

Determinar de qué manera la gestión de calidad enfocado a procesos mejora el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C. Independencia 2016.

1.8.2. Objetivos Específicos

Determinar de qué manera el control de procesos mejora la eficacia del servicio de resolución de reclamos en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C. Independencia 2016.

Determinar de qué manera la mejora continua mejora la fiabilidad del servicio de resolución de reclamos en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C. Independencia 2016.

CAPÍTULO II: MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

Cuasi experimental

Según (VALDERRAMA, S., y LEON, L., 2009, p. 68), nos indican que se les llama diseños cuasiexperimentales cuando no es factible emplear el diseño experimental verdadero. Este diseño manipulará también la variable dependiente para poder ver su comportamiento y relación con uno o varias variables dependientes.

A su vez, (VALDERRAMA, S., 2002, p.176), señala que los diseños cuasiexperimentales son de nivel explicativo y abarcan correlaciones. Son diseños contraequilibrados, con preprueba y posprueba, con grupo de control no aleatorio.

En este caso se trata de un diseño cuasiexperimental, porque se manipulará la variable independiente (Gestión de la Calidad enfocado a procesos) con el control de procesos y mejora continua de éstos, para determinar su impacto en la variable dependiente (nivel de servicio).

Enfoque Cuantitativo

Para (VALDERRAMA, S., 2002, p.106). “El enfoque cuantitativo es una manera de realizar una investigación; es una orientación filosófica o un camino a seguir que elige el investigador, con la finalidad de llevar a cabo una investigación. Se trata de proyecciones de planteamientos filosóficos que suponen tener determinadas concepciones del fenómeno que se quiere indagar. Se caracteriza porque usa la recolección y el análisis de los datos para contestar a la formulación del problema de investigación; utiliza, además, los métodos o técnicas estadísticas para contrastar la verdad o falsedad de la hipótesis.”

En este caso se dice que la investigación es cuantitativa porque se usará la recolección de datos y se analizarán dichos datos utilizando métodos cercanos a las matemáticas y estadística para fundamentar lo planteado.

Investigación aplicada

Según (VALDERRAMA, S., 2002, p.164). A la investigación aplicada, se le denomina también “activa”, “dinámica”, “práctica” o “empírica”. Para solucionar los problemas, este tipo dependerá de descubrimientos y soporte teórico, para que de esta manera se genere un bienestar a la sociedad.

La presente investigación es aplicada, ya que, se adaptará las bases teóricas de la gestión de la calidad enfocado en procesos para dar solución a la realidad problemática de la empresa en estudio.

Investigación de nivel explicativa

Esta investigación es de nivel explicativa porque explica o busca establecer las causas de un determinado fenómeno, comportamiento o proceso.

Acorde a (VALDERRAMA, S., 2002, p.164), la investigación de tipo explicativa, conforme a su propio nombre lo indica, centra sus bases en explicar por qué y en qué condiciones, un suceso o hecho se manifiesta, o por qué existe relación entre dos a más variables. Dicho en otras palabras, se encarga de buscar el porqué del problema mediante la relación causa – efecto.

2.2. Variables y Operacionalización

2.2.1. Variable Independiente.

Gestión de Calidad. – Por otro lado, según MARCELINO, M., y RAMIREZ, D., (2012, p. 93). “La gestión de la calidad se refiere a las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Es así, que ésta permite a una organización mejorar de manera continua y ofrecen la posibilidad de obtener reconocimiento en el mercado y lograr la satisfacción del cliente.”

Asimismo, respecto a gestión; es el conjunto de actividades que de manera coordinada dirigen y controlan los sistemas de una compañía. Similar a lo que establece la norma ISO (9000:2008), en donde se asegura que gestión es un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Dimensiones de la variable independiente

Control de procesos. – Se entiende por control de procesos como el conjunto de tareas de planificación y ajuste de un proceso.

Según GONZÁLEZ, J. (1995, p. 3) se refiere al control de procesos como el conjunto de conocimientos, métodos, herramientas, tecnologías y experiencia que se necesitan para medir y regular las variables que afectan a cada proceso de producción, hasta llegar a lograr su optimización de acuerdo a mejoras del control, productividad, calidad, seguridad, u otros criterios.

Mejora continua. - La mejora continua intenta optimizar e incrementar la calidad de un producto, proceso o servicio.

Acorde a lo expuesto por EVANS, J. y WILLIAM, L. (2008, p. 22) “La mejora continua puede referirse a cambios pequeños y graduales, como lo pueden ser las innovaciones o también grandes y rápidas. Estas mejoras pueden adoptar cualquiera de varias formas:

1. Aumentar el valor para el cliente a través de productos y servicios nuevos y mejorados.
2. Reducir los errores, defectos, desperdicios y sus costos relacionados.
3. Aumentar la productividad y la eficiencia en el uso de los recursos.
4. Mejorar la capacidad de respuesta y el desempeño del tiempo del ciclo para procesos, como resolver las quejas de los clientes o la introducción de nuevos productos.

A su vez, EVANS, J. y WILLIAM, L. (2008, p. 22) señalan que las reducciones importantes de los procesos del trabajo son requeridas por las primordiales mejoras en el tiempo de respuesta, lo cual es el motivo de mejoras en la calidad y la productividad.

2.2.2. Variable dependiente

Nivel de Servicio. – Con nivel de servicio nos referimos al plazo y/o tiempo establecido para la prestación del servicio por parte de nuestro cliente, en este caso, América Móvil S.A. Además de la calidad con la que se brinda el servicio, comprendidos en todos los procesos necesarios para la prestación de dicho servicio. Acorde a MORA, J. (2012, p. 122) señala que el nivel de servicio es una manera en la que una organización deba ofrecer un servicio.

Por otro lado, CAMISÓN, C., CRUZ, S. y GONZÁLES, T. (2006, p. 893 - 894). Se debe entender la naturaleza y las características del servicio como un principal paso para poder aplicar la gestión de la calidad en las operaciones de servicio. Asimismo, se refiere a los servicios como conjunto de tareas económicas comprendidos en el sector terciario, como prestación principal de una organización o como prestaciones accesorias incluidas a la prestación principal.

Dimensiones de la variable dependiente

Eficacia del servicio. - Lo principal del servicio que se brinda, consiste en definir un objetivo con anterioridad, para luego alcanzarlos. La eficacia consiste en todo aquello que se debe realizar para poder cumplir con los objetivos planteados. Se refiere a la consecución de metas u objetivos propuestos desde la organización. En este caso cumplir con el objetivo de la resolución de reclamos en el plazo establecido.

Por otro lado, según CHIAVENATO, I. (2004, p. 132) señala que la eficacia es una medida del logro de resultados.

Asimismo, conforme a OLIVEIRA, R. (2002, p. 20) nos dice que la eficacia está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

Fiabilidad del servicio. – La fiabilidad definida como la capacidad de los productos o servicios de comportarse en la forma requerida bajo condiciones establecidas y durante un tiempo establecido. Dicho de otro modo, la fiabilidad es la permanencia de la Calidad de los productos o servicios a lo largo del tiempo. (Leganes, 2017).

2.2.3. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
GESTIÓN DE LA CALIDAD	<p>Según MARCELINO, M. y RAMÍREZ, D. (2012, p. 93) “La gestión de la calidad se refiere a las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.</p> <p>Es así que, esta permitirá a una organización mejorar de manera continua y ofrece la posibilidad de obtener reconocimiento en el mercado para lograr la satisfacción del cliente.”</p>	<p>La gestión de la calidad enfocada a los procesos es una orientación, el cual ayudará a la empresa BPO Consulting SAC a centrar el control en el proceso y a mejorar la calidad de este, es decir, incorporar la calidad al proceso.</p>	Control de Procesos	<p>%Co = % de defectos en el proceso de resolución de reclamos.</p> <p>DPO = # de defectos en el proceso operativo de resolución</p> <p>TPO = Total de procesos operativos</p> $\% Co = \frac{DPO}{TPO} \times 100$
			Mejora Continua	<p>%Mc = % de rendimiento del proceso de resolución de reclamos.</p> <p>RRD = # de reclamos rechazados después de la mejora</p> <p>RRA = # de reclamos rechazados antes de la mejora.</p> $\%Me = \frac{RRD - RRA}{RRA} \times 100$
NIVEL DE SERVICIO	<p>Según MORA, J. (2012, p. 120), nos dice que “los niveles de servicio es un proceso interno al proveedor del servicio, ya sea toda la organización, en el caso de que hablemos de un servicio ofrecido por una organización a sus clientes, o bien un servicio que se ofrece de manera interna a la propia organización y sea un área interna la que provee de dicho servicio. A su vez, MORA, J. (2012, p. 122) hace referencia al nivel de servicio como una manera en la que una organización deba ofrecer un servicio.</p>	<p>El nivel de servicio es la capacidad que tiene la empresa BPO Consulting SAC de cumplir con el plazo establecido de respuesta de los reclamos y mejorar la calidad de los procesos necesarios para lograr un servicio fiable.</p>	Eficacia	<p>%Ef = % de cumplimientos de reclamos resueltos en el plazo establecido</p> <p>CRP = Cantidad de reclamos resueltos en plazo</p> <p>TRR = Total de reclamos deseados</p> $\%Ef = \frac{CRP}{TRD} \times 100$
			Fiabilidad	<p>%Cs = % de calidad del servicio de resolución de reclamos</p> <p>CRR = Cantidad de reclamos resueltos rechazados</p> <p>TRR = Total de reclamos resueltos</p> $\%Cs = \frac{TRR - CRR}{TRR} \times 100$

Fuente: Elaboración propia

2.3. Población, Muestra y Muestreo

2.3.1. Población

Según EUGENIA, M. (2009, p. 35) se refiere al término población como un conjunto de individuos, objetos, etc., que al poseer características iguales se incorporan a una misma categoría.

En esta investigación, la población está conformada por la producción de reclamos resueltos durante 30 días en la empresa BPO Consulting S.A.C.

2.3.2. Muestra

Acorde a EUGENIA, M. (2009, p. 36), en el cual hace referencia a un segmento pequeño de la población para dar lugar a las observaciones, lo denomina muestra. La muestra debe ser esencialmente una representación de la población tomada para estudio.

La muestra está conformada por la producción de reclamos resueltos durante 30 días en la empresa BPO Consulting S.A.C., los mismos que son objeto de estudio.

2.3.3. Muestreo

En la presente investigación no hubo muestreo, por lo que la población y la muestra son iguales por lo que los días estimados que fueron objeto de estudio fueron relativamente iguales.

2.4. Técnica e Instrumento de recolección de datos, Validez y Confiabilidad

2.4.1. Técnica

En el presente proyecto se utilizará la técnica de la observación, con el fin de poder determinar los acontecimientos del proceso de atención de reclamos. Se realizarán

observaciones durante un determinado tiempo; esto será para poder captar los acontecimientos del proceso.

2.4.2. Instrumentos

Hoja de reporte de operaciones: se utilizará para verificar y registrar los resultados obtenidos de la eficacia y fiabilidad del servicio que se obtendrá del contacto directo entre el observador y el proceso observado.

2.4.3. Validez

La validez del instrumento se realizará con el siguiente criterio:

Juicio de expertos; ello se realizará mediante 3 jueces de especialidad y experiencia amplia del tema de estudio.

2.4.4. Confiabilidad

Con lo antes mencionado las fuentes de recolección son reales, información propia de la empresa con fiabilidad aceptable, asimismo, se utilizará como instrumento de medición la hoja de reporte de operaciones, adjuntando la ficha técnica del mismo.

2.5. Análisis de datos

El análisis de datos tiene que ver con la puesta en marcha de las operaciones o procesos planteados por el cual el investigador subordinará a los datos o información recolectada con el objetivo de lograr los fines propuestos en el estudio realizado.

Sin embargo, es de suma importancia la verificación de las hipótesis formuladas con anterioridad para poder planificar un plan de análisis, ya que en base a ello se condicionará el proceso de recolección de datos.

Asimismo, el análisis de datos se clasifica en dos técnicas:

Cualitativas: presentación de datos de forma verbal o gráfica como, por ejemplo, entrevistas notas, entre otros documentos, etc.

Cuantitativas: presentación de datos numéricos.

En este caso, para el presente proyecto de investigación se utilizará la técnica cuantitativa para el análisis de los datos, ya que se presentará datos numéricos.

2.5.1. Métodos de análisis de datos

La técnica seleccionada con anterioridad se divide en dos tipos:

a. Análisis Descriptivos. Consiste en la asignación de atributos a las variables teóricas en estudio, el cual nos ayudará con la detección de valores que se encuentran fuera de los límites o valores que se encuentran perdidos.

Este análisis se realiza normalmente utilizando algunos programas estadísticos como el SPSS, etc.

b. Análisis ligado a las hipótesis.

Las hipótesis ya formuladas en el estudio deben ser verificados, esta verificación se realiza con herramientas estadísticas teniendo en cuenta algunos aspectos primordiales:

- Qué hipótesis se deben verificar
- Se deben verificar según el tipo de investigación
- Distribución estadística de las variables

Acorde a HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y Baptista, L. (2006, p. 443) la estadística inferencial se utiliza para probar hipótesis y estimar parámetros. Asimismo, menciona que la estadística inferencial se refiere a la inferencia de los

resultados estadísticos obtenidos al recolectar datos de una muestra, ya que los parámetros, es decir, las estadísticas de la población, no son calculados porque no se recolectan datos de toda la población.

Por otro lado, HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y Baptista, L. (2006, p. 443) cita a Wiersma y Jurs, (2005), quienes señalan que la estadística inferencia consiste en determinar si la hipótesis es congruente con los datos obtenidos en la muestra.

2.6. Aspectos éticos

El presente trabajo de investigación se basa en la veracidad de los datos recopilados por los diferentes teóricos del mundo académico en los aspectos de antecedentes y las teorías. Las sugerencias se plantean con la finalidad de que la empresa pueda implementar herramientas que puedan ayudar tener un mejor nivel de servicio. Este trabajo de investigación ha cumplido con los criterios establecidos por el diseño de investigación cuantitativa de la Universidad Privada César Vallejo, el cual propone a través de su formato el camino a seguir en el proceso de investigación. Asimismo, se ha cumplido con respetar la autoría de la información bibliográfica, por ello se hace referencia de los autores con sus respectivos datos de editorial y la parte ética que éste conlleva.


2.7. Desarrollo de la propuesta

2.7.1. Situación actual

A continuación, a través del instrumento de recolección de datos, se muestra el comportamiento de atención de reclamos diariamente por un periodo de 30 días, en donde se podrá observar el nivel de cumplimiento de las metas establecidas por cada tipo de servicio, sea reclamo móvil, reclamo fijo y reclamo corporativo. Así mismo, se puede visualizar los indicadores alcanzados, en especial, los de eficacia y fiabilidad, con los cuales se puede medir la efectividad del nivel de servicio alcanzado. Cabe mencionar finalmente que, los resultados obtenidos y mostrados a continuación pertenecen a la situación actual, es decir, antes de la aplicación de la mejora.

2.7.1.1. Captura de datos anteriores

Tabla N° 3:Reporte de producción antes de la mejora

														
OPERACIONES														
Días	SERVICIOS						INDICADOR							
	Móvil programado	Fija programado	Corporativo programado	Móvil	Fija	Corporativo	Cantidad Reclamos en plazo	Cantidad de reclamos	Cantidad de reclamos	Cantidad de reclamos	Cantidad de reclamos	Cantidad deseada de	Eficacia	Fiabilidad
1	800	180	120	704	160	95	959	56	42	23	121	1100	87%	87%
2	800	180	120	687	160	106	953	65	33	20	118	1100	87%	88%
3	800	180	120	710	166	81	957	66	43	23	132	1100	87%	86%
4	800	180	120	672	167	101	940	56	32	18	106	1100	85%	89%
5	800	180	120	742	170	98	1010	40	32	19	91	1100	92%	91%
6	800	180	120	720	158	85	963	57	33	20	110	1100	88%	89%
7	800	180	120	702	164	96	962	61	34	22	117	1100	87%	88%
8	800	180	120	766	170	104	1040	60	42	24	126	1100	95%	88%
9	800	180	120	682	170	91	943	52	33	23	108	1100	86%	89%
10	800	180	120	700	170	93	963	54	41	21	116	1100	88%	88%
11	800	180	120	706	159	88	953	66	30	19	115	1100	87%	88%
12	800	180	120	716	169	100	985	70	30	22	122	1100	90%	88%
13	800	180	120	721	160	108	989	66	34	25	125	1100	90%	87%
14	800	180	120	692	157	104	953	52	38	24	114	1100	87%	88%
15	800	180	120	788	153	100	1041	41	45	18	104	1100	95%	90%
16	800	180	120	688	157	89	934	44	44	18	106	1100	85%	89%
17	800	180	120	753	161	100	1014	64	41	25	130	1100	92%	87%
18	800	180	120	776	154	96	1026	70	43	20	133	1100	93%	87%
19	800	180	120	699	157	108	964	47	39	22	108	1100	88%	89%
20	800	180	120	696	154	104	954	59	39	25	123	1100	87%	87%
21	800	180	120	687	170	80	937	37	36	21	94	1100	85%	90%
22	800	180	120	722	170	90	982	44	30	25	99	1100	89%	90%
23	800	180	120	732	157	101	990	66	39	24	129	1100	90%	87%
24	800	180	120	788	151	100	1039	40	43	22	105	1100	94%	90%
25	800	180	120	771	156	105	1032	57	44	23	124	1100	94%	88%
26	800	180	120	766	169	95	1030	60	32	25	117	1100	94%	89%
27	800	180	120	762	152	88	1002	44	41	23	108	1100	91%	89%

DynamiCall														
OPERACIONES														
Días	SERVICIOS						INDICADOR							
	Móvil programado	Fija programado	Corporativo programado	Móvil	Fija	Corporativo	Cantidad Reclamos en base	Cantidad de reclamos	Cantidad de reclamos	Cantidad de reclamos	Cantidad de reclamos	Cantidad deseada de	Eficacia	Fiabilidad
28	800	180	120	723	153	88	964	44	41	20	105	1100	88%	89%
29	800	180	120	751	167	100	1018	55	31	21	107	1100	93%	89%
30	800	180	120	755	169	108	1032	50	30	18	98	1100	94%	91%

Fuente: Datos consolidados de Dynamicall

Los registros presentados en la tabla anterior como datos antes de la mejora son el resultado de producción de una base entregada por el cliente de Claro correspondiente al mes de enero, los cuales están clasificadas en 3 servicios, ya sean de telefonía móvil, telefonía fija o telefonía corporativa, cuyas metas programadas para cada servicio dependen de la cantidad por tipos de servicios identificados en la base.

2.7.1.2. Análisis de la captura de datos de la situación actual

Como análisis de la captura de datos de la situación actual, se puede concluir en los siguientes resultados:

Tabla N° 4: Resultados de datos antes de la mejora

Movil programado	800
Fija programado	180
Corporativo programado	120
Móvil	726
Fija	162
Corporativo	97
Cantidad Reclamos en plazo	985
Cantidad de reclamos rechazados móvil	55
Cantidad de reclamos rechazados fija	37
Cantidad de reclamos rechazados corporativo	22
Cantidad de reclamos rechazados	114
Cantidad deseada de reclamos	1100
Eficacia	89%
Fiabilidad	88%

Fuente: Elaboración propia

2.7.2. Propuesta de la mejora

2.7.2.1. Análisis de alternativa

Del análisis de las causas de mayor impacto para la mejora de la calidad de servicios se identifica la existencia de demoras en el tiempo de análisis, errores en la gestión, validación inadecuada de datos, expedientes incompletos, análisis deficientes, entre otras. De lo mencionado, se puede analizar que son errores o deficiencias en la ejecución del proceso de atención de reclamos, pues la falta de estandarización de los mismos por medio de los colaboradores es nula, ya que cada uno de ellos realiza el proceso de atención de diferente manera impactando en la baja calidad del servicio en el proceso.

Teniendo en cuenta que unos de los principios de la gestión de la calidad es el enfoque por procesos, se considera que, con la implementación de una gestión por

procesos para obtener la estandarización de los mismos se logrará un mejor análisis de los casos y armado de expedientes ya que se contará con el conocimiento general de todo el proceso conformado por todas las actividades correspondientes y sus ejecutores. Y, por consiguiente, la cantidad de errores en la gestión disminuirán después de la implementación.

Así mismo, se considera que uno de los tantos beneficios de la implementación de una gestión por proceso es que, al conocer el flujo de cada uno de ellos, el tiempo de resolución de problemas mejorará, ya que todos los involucrados tendrán conocimiento de sus responsabilidades.

La gestión por procesos permite orientar la gestión hacia el resultado, identificando cada uno de los involucrados (puestos), actividades a realizar en cada uno de los procesos, finalidad, alcance e indicadores de medición para controlar la eficiencia.

2.7.2.2. Cronograma de implementación

El proyecto tiene como fecha de inicio desde el 01/02/2017 hasta el 29/03/2017, conformado por 4 etapas:

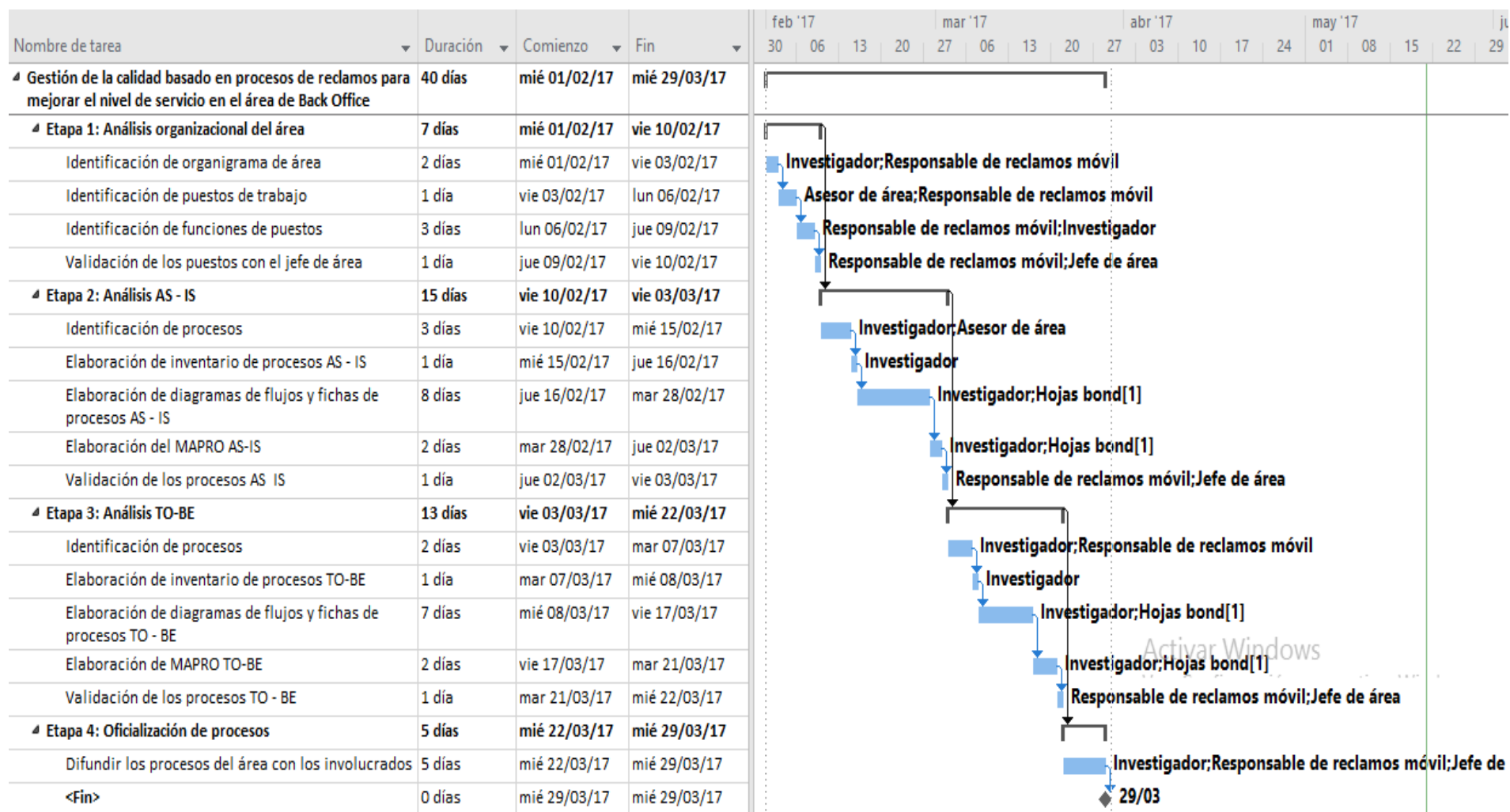
Tabla N° 5: Etapas de proyecto

Etapas	Duración
Etapa 1: Análisis organizacional del área	7 días
Etapa 2: Análisis AS – IS	15 días
Etapa 3: Análisis TO – BE	13 días
Etapa 4: Oficialización de procesos	5 días

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra el diagrama de Gantt del proyecto:

Figura N° 6: Diagrama de Gantt del proyecto



Fuente: Elaboración propia

2.7.2.3. Presupuesto de la implementación de la mejora

El presupuesto asignado para el proyecto es de S/. 5 696.00, distribuidos en los siguientes recursos:

Tabla N° 6: Recursos del proyecto

Cant.	Recurso	H-H	Costo Unitario	Total
1	Investigador	288 H-H	S/ .6,00	S/ .1.728,00
1	Jefe de área	64 H-H	S/ .12,00	S/ .768,00
1	Responsable de reclamos móvil	128 H-H	S/ .8,00	S/ .1.024,00
1	Asesor de área	32 H-H	S/ .4,00	S/ .128,00
4	Hojas bond		S/ .12,00	S/ .48,00
1	Laptop		S/ .1.500,00	S/ .1.500,00
1	Impresora		S/ .500,00	S/ .500,00
TOTAL				S/ .5.696,00

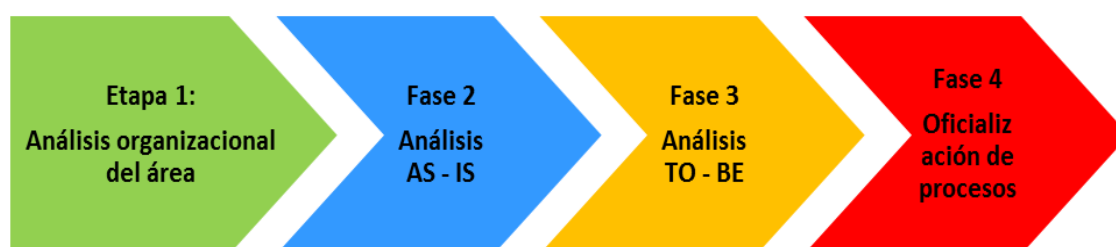
Fuente: Elaboración propia

2.7.3. Implementación de la propuesta

2.7.3.1. Describir implementación

En el marco de la norma ISO 9001:2015 de la Gestión de la calidad, en el capítulo 4 del Contexto de la Organización se ha identificado la necesidad de la implementación de la Gestión por proceso, cuya finalidad del presente proyecto es su ejecución. Por consiguiente, el proyecto sigue las siguientes etapas bajo la metodología de la estrategia:

Figura N° 7: Fases del proyecto



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describe cada fase de la metodología y el detalle de las actividades a realizar en cada una de ellas:

a) Etapa 1: Análisis organizacional del área

En esta primera etapa del proyecto se tiene como objetivo analizar la situación organizacional del área, es decir, la razón de ser, por quienes está conformado, y las funciones que se realizan.

Por lo tanto, la etapa 1 garantiza que el área sea conocida, comprendida por los involucrados e interesados del proyecto con la finalidad de poder realizar las siguientes actividades a continuación:

- Elaboración de organigrama del área
- Identificación de los puestos de trabajo
- Identificación de las funciones de los puestos existentes

- De la organización del área

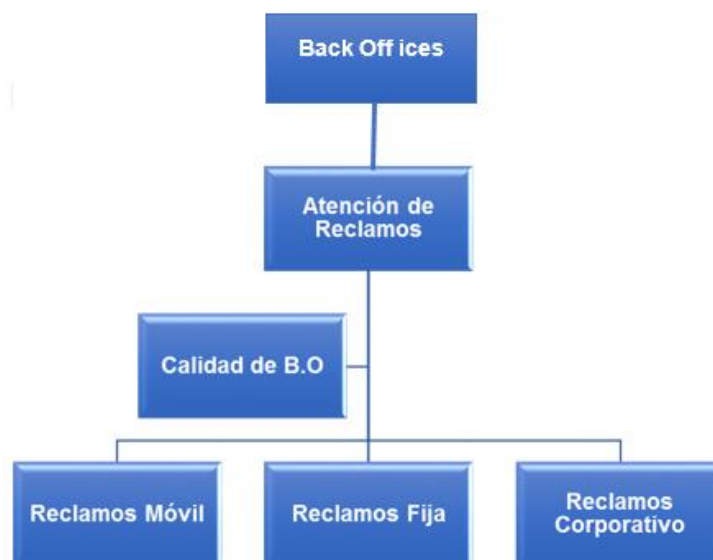
Para el análisis organizacional del área de Back Office, se desarrolló mediante el enfoque y finalidad de la estrategia ADP (Análisis y Descripción de Puestos) partiendo inicialmente, de la identificación del organigrama actual del área, definición y cuantificación de puestos actuales, y finalmente, recopilar las funciones y responsabilidades que cumplen cada uno de los puestos identificados, para el cumplimiento del objetivo del área.

El organigrama del área de Back Office se considera según su naturaleza de tipo Micro administrativo, ya que muestra la conformidad del área entre unidades que se relacionan entre sí.

El área se encuentra conformada por un área interna de atención de reclamos, como core de la empresa, la cual se subdivide en 3 unidades de atención de reclamos de servicios de telefonía Móvil, reclamos de telefonía Fija y, finalmente, atención de reclamos de telefonía Corporativa. Las cuales internamente interactúan para el cumplimiento de las metas propuestas coordinadas con el área de producción de la empresa. A su vez, cuentan con un órgano interno como el área de Calidad de B.O cuya función principal es de auditar la calidad del servicio

brindado. El área de Back Office se encuentra conformada bajo la siguiente estructura organizacional:

Figura N° 8: Organigrama actual del área



Fuente: Dynamicall

Actualmente, el área de Back Office se encuentra conformada por los siguientes puestos de trabajos

Tabla N° 7: Cuadro de puestos de B.O

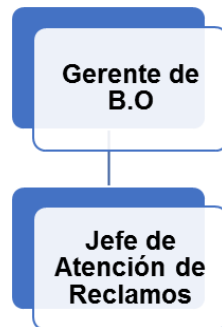
Descripción del Puesto	Cantidad de puestos
Gerente de Back Office	1
Jefe de atención de reclamos	1
Jefe de calidad	1
Ejecutivo de calidad	8
Responsable de Reclamos Móvil	1
Responsable de Reclamos Fija	1
Responsable de Reclamos Corporativa	1
Supervisor de Reclamos Móvil	10
Supervisor de Reclamos Fija	2
Supervisor de Reclamos Corporativa	1
Asesor de Reclamos Móvil	120
Asesor de Reclamos Fija	24
Asesor de Reclamos Corporativa	10
Total	181

Fuente: Elaboración propia

A nivel de dependencia, a nivel general, es liderado por un gerente de área, el cual coordina con sus demás unidades propias, a través del área de Atención de reclamos por medio del Jefe de Atención de Reclamos.

Pues el flujo de comunicación existente entre dependencias es de manera vertical, entre los puestos de trabajo.

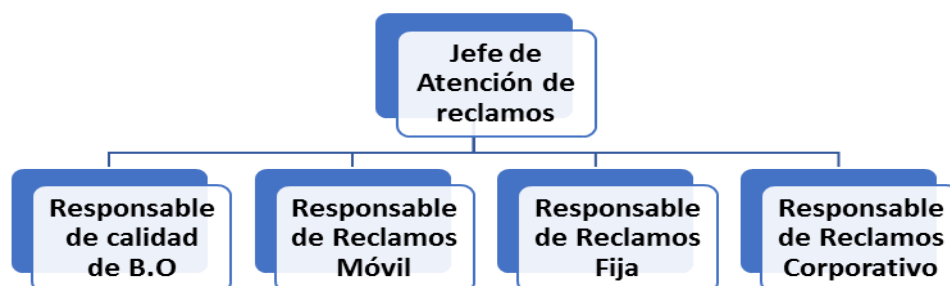
Figura N° 9: Nivel de dependencia entre gerencia y unidad de línea



Fuente: Elaboración propia

De la figura N° 8: Organigrama del área de B.O. podemos identificar que dentro del área de Atención de Reclamos existe 3 unidades de línea las cuales son denominadas como Reclamos Móvil, Reclamos Fija y Reclamos Corporativa, que a su vez cuenta con un área de apoyo denominada como Calidad de B.O. Por lo tanto, estas 4 unidades o áreas se encuentran bajo la responsabilidad o dependencia del puesto del Jefe de Atención de Reclamos, es decir, es el encargado de coordinar y comunicar todo tipo de cambios y nuevas actividades a los responsables de cada unidad o área mencionada.

Figura N° 10: Nivel de coordinación entre el área de Atención de reclamos y unidades de línea

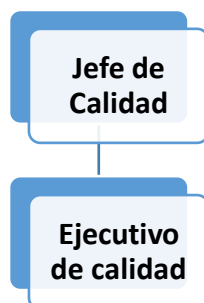


Fuente: Elaboración propia

Para el área de Calidad B.O, se tiene un jefe de área como responsable y tiene como equipo de trabajo a un conjunto de ejecutivos de área.

Pues la jerarquía es de la siguiente manera:

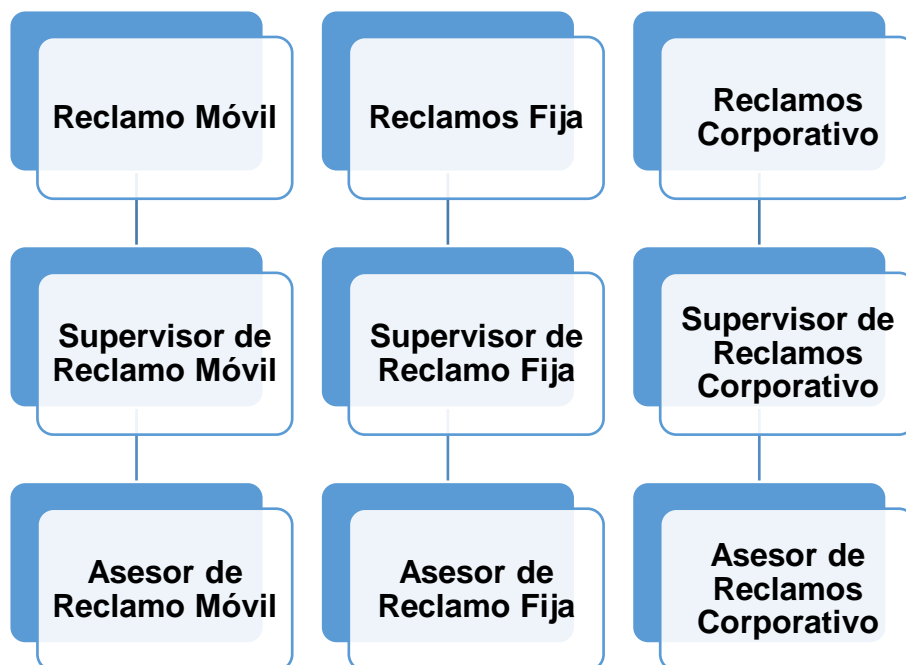
Figura N° 11: Jerarquía del área de calidad



Fuente: Elaboración propia

Para las áreas de Reclamo Móvil, Reclamo Fija y Reclamo corporativo, la jerarquía de las áreas es la misma, pues en cada una de ellas existe un responsable, supervisores y asesores

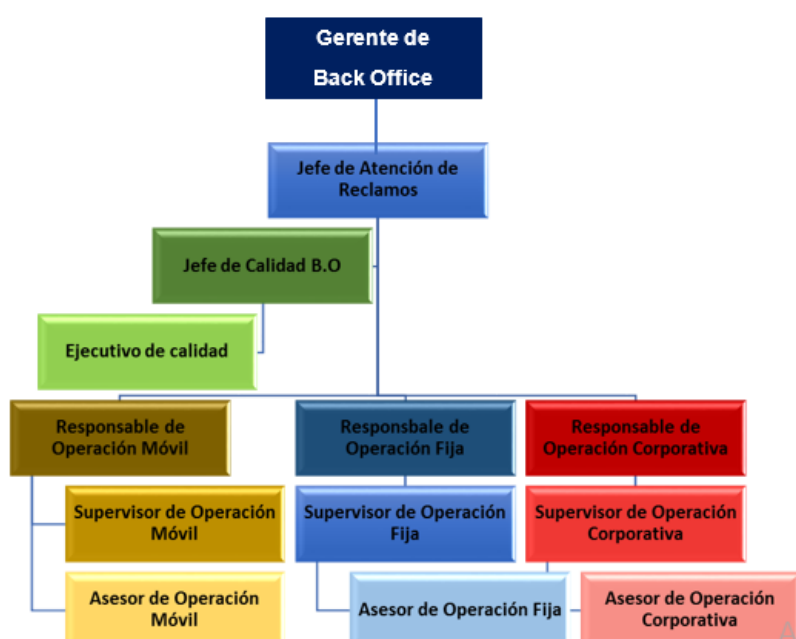
Figura N° 12: Jerarquía de las unidades de atención de reclamo



Fuente: Elaboración propia

Mencionado de tal manera, el organigrama del área se encuentra organizado de la siguiente manera:

Figura N° 13: Organigrama de cargos de B.O



Fuente: Elaboración propia

- De la identificación de los puestos y funciones

Para la implementación de una gestión por procesos, es importante conocer como está conformada el área de análisis. Por consiguiente, del organigrama presentado y del cuadro de puestos elaborado en el punto anterior, se procede a conocer las funciones de los puestos.

Tabla N° 8: Descripción del puesto: Jefe de Atención de Reclamos

Puesto: Jefe de Atención de Reclamos	
GENERALIDADES	
Reporta a	- Gerente de Back Office
Supervisa a	- Responsable de Calidad de B.O. - Responsables de Reclamos Móvil - Responsable de Reclamos Fija - Responsable de Reclamos Corporativos
Obligaciones y Responsabilidades	- Coordinar las funciones y responsabilidades de los usuarios de Atención de Reclamos - Controlar el seguimiento de los compromisos del área de Atención de Reclamos - Dirigir la elaboración en el sistema de indicadores de la planificación y operativa.

Puesto: Jefe de Atención de Reclamos	
GENERALIDADES	
	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar la elaboración de los planes a corto, mediano y largo plazo - Elaborar informes de diagnósticos situacionales y temporales de las bases asignadas mediante análisis internos y externos a solicitud del Directorio. - Coordinar la elaboración de los informes estadísticos de las carteras asignadas.

Fuente: Dynamicall

Tabla N° 9: Descripción del puesto: jefe de calidad de B.O

Puesto: Jefe de Calidad de B. O	
Generalidades	
Reporta a	- Jefe de Atención de Reclamos
Supervisa a	- Ejecutivos de calidad de B.O.
Obligaciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza los resultados de calidad de los diversos servicios e implementa medidas de acción para su mejora. - Retroalimentar efectivamente al equipo a su cargo sobre los patrones y puntos a mejorar y plantear estrategias de mejoramiento continuo. - Supervisar las acciones de mejora con el propósito de mantener los objetivos de calidad. - Elaboración de planes de acción para la mejora de la información en plataforma en base a las falencias detectadas por el Área de Calidad - Mantener un ambiente laboral adecuado dentro del equipo a cargo, brindando el apoyo requerido y/o escalando los temas que afecten la satisfacción laboral. - Validar las cuotas de monitoreo a realizar en cada servicio a nivel de agente y programa. - Realizar el seguimiento a la gestión de los ejecutivos a su cargo. - Realizar informes en base a los resultados de calidad y productividad, logrando identificar aspectos críticos de la atención del servicio. - Otras tareas designadas por su jefe Inmediato.

Fuente: Dynamicall

Tabla N° 10: Descripción del puesto: Ejecutivo de calidad de B.O

Puesto: Ejecutivo Calidad de B. O	
Generalidades	
Reporta a	- Jefe de calidad de B. O
Supervisa a	No aplica
Obligaciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorear las grabaciones a los agentes de operaciones de acuerdo al tipo de gestión desempeñada. - Monitorear las actividades a los agentes en proceso de control de calidad, para validar si cumplen con lo establecido con la pauta de Calidad. - Entregar las minutas de las actividades realizadas con la operación y/o el cliente contratante. - Dar feedback a los supervisores descalibrados en la sesión de calibración, este se realizará dentro de las 24 horas siguientes de la sesión.

Fuente: Dynamicall

Tabla N° 11: Descripción de puesto: Responsable de Reclamo Móvil, Reclamo Fija y Reclamo Corporativo

Puesto: Responsable de Reclamos Móvil / Fija / Corporativa	
Generalidades	
Reporta a	- Jefe de Atención de Reclamos
Supervisa a	- Supervisor de Reclamos Móvil / Fija / Corporativa
Obligaciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable del seguimiento y mejora de procesos de las unidades de call center. - Supervisión y seguimiento de indicadores de las áreas de gestión. - Controlar el correcto uso de los recursos y presupuestos asignados - Conocimiento permanente de las interacciones del mercado, productos, servicios y de las herramientas de apoyo que utilizan y abordan los canales externos.

Fuente: Dynamicall

Tabla N° 12: Descripción de puesto: Aseso de Reclamo Móvil, Reclamo Fija y Reclamo Corporativo

Puesto: Asesor de Reclamos Móvil / Fija / Corporativa	
Generalidades	
Reporta a	- Supervisor de Reclamos Móvil / Fija / Corporativa
Supervisa a	- No aplica
Obligaciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar la estructura de la Base de Datos. - Analizar los casos de reclamos en los diferentes servicios. - Nuevas funciones que por el giro del negocio se requiera asumir

Fuente: Dynamicall

b) Etapa 2: Análisis AS – IS

Para el análisis de AS – IS consiste en identificar todos los todos procesos del área de Back Office, para ello se sigue la metodología de la gestión por procesos.

La gestión basada en procesos es un principio de la calidad. Consiste en definir y gestionar los procesos y sus interacciones, que se realizan en la organización, de forma que los productos (bienes y servicios) que genere dicha organización brinden resultados e impactos positivos para el cliente.

“El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones”

Un proceso es definido como una secuencia lógica de actividades que interactúan entre sí y transforman una entrada o insumo en un producto (salida), añadiendo valor en cada etapa del mismo.

Mapeo de procesos:

El mapeo de procesos consiste en identificar los procesos que se desarrollan en el área de Back Office. Las consideraciones para identificar procesos son:

- Analizar el propósito del área, cuyo objetivo es comprender la razón de ser del área.
- Identificar destinatarios de bienes y/o servicios, y proveedores
- Determinar los procesos del área.

El mapeo de procesos toma en cuenta los niveles de los procesos:

Proceso de Nivel 0

Grupo de procesos unidos por especialidad, es el nivel más agregado. Se le conoce también como Macroproceso.

Proceso de Nivel 1

Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.

Proceso de Nivel 2

Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0

Proceso de Nivel N

Último nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0

Actividad

Conjunto de tareas afines y coordinadas requeridas para lograr un resultado, los cuales normalmente se desarrollan dentro de un Proceso de nivel N.

Tarea

Pasos a seguir para la ejecución de una actividad

Figura N° 14: Niveles de procesos



Fuente: SGP/PCM - 2014

Matriz de Procesos:

Contiene una matriz que permite registrar y ordenar los datos obtenidos sobre los procesos de la entidad que corresponden a cada uno de los niveles. Los datos que deben contemplarse en esta matriz son los siguientes:

- **Tipo de proceso:** Tipo de proceso nivel 0 según las categorías: estratégico, misional o de soporte.
- **Código de proceso nivel 0:** Código asignado al proceso de nivel 0.
- **Proceso nivel 0:** Nombre asignado al proceso nivel 0.
- **Código de proceso nivel 1:** Código asignado al proceso nivel 1.
- **Proceso nivel 1:** Nombre asignado al proceso.
- **Código de proceso nivel 2:** Código asignado al proceso nivel 2.
- **Proceso nivel 2:** Nombre asignado al proceso nivel 2.
- **Código de actividad:** Código asignado a la actividad del proceso nivel 2 al cual corresponde.
- **Actividad:** Nombre asignado a la actividad del proceso nivel 2 al cual corresponde.
- **Código de tarea:** Código asignado a la tarea de la actividad a la cual corresponde.
- **Tarea:** Nombre asignado a la tarea de la actividad a la cual corresponde.
- **Órgano:** Nombre del órgano responsable de ejecutar la actividad o tarea, del proceso nivel 2 o actividad a la cual corresponda.
- **Unidad Orgánica:** Nombre de la unidad orgánica responsable de ejecutar la actividad del proceso nivel 2 o actividad a la cual corresponda.

Figura N° 15: Columnas de la Matriz de procesos

Tipo Proceso	Cód. Proceso Nivel 0	Proceso Nivel 0	Cód. Proceso Nivel 1	Proceso Nivel 1	Cód. Proceso Nivel 2	Proceso Nivel 2	Cód. Actividad	Actividad	Cód. Tarea	Tarea	Órgano	Unidad Orgánica	Número Correlativo (Mapeo de Puestos)	Ejecutor
-----------------	----------------------------	--------------------	----------------------------	--------------------	----------------------------	--------------------	-------------------	-----------	---------------	-------	--------	--------------------	--	----------

Fuente: Servir

Para el área de Back Office, el mapa de procesos muestra gráficamente los procesos de nivel 0 (Macroproceso) que se desarrollan en el área, agrupándolos según su tipo: Estratégico, misional y apoyo.

Figura N° 16: Mapa de procesos del área de B.O.



Fuente: Elaboración propia

Del mapeo de procesos, podemos definir que el inventario de procesos del área de Back Office está conformado por 01 proceso de nivel 0 denominado como el Macroproceso Gestión de reclamos, 03 procesos de nivel 1 y 03 procesos de nivel 2

Tabla N° 13: Inventario de procesos

Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2
Gestión de reclamos	1.1. Planificación de la atención de reclamos	1.1.1. Elaboración del plan de atención de reclamos
	1.2. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos	1.2.1. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos
	1.3. Control de calidad de atención de reclamos	1.3.1. Control de calidad de atención de reclamos

Fuente: Elaboración propia

Manual de procesos:

Corresponde al Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos, para lo cual se consideran los siguientes elementos que éste debe contener:

Tabla N° 14: Elementos del manual de procesos

Carátula	<ul style="list-style-type: none"> - NOMBRE DE LA ENTIDAD - LOGOTIPO DE LA ENTIDAD - MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS - PROCESO X (NIVEL 0) - CÓDIGO DEL MANUAL - VERSIÓN: XX - Revisado por - Aprobado por
Objetivo del documento	Precisar el o los beneficios (propósitos) que se pretende alcanzar mediante la formulación y empleo del Manual.
Alcance	Determinar el ámbito de aplicación del Manual.
Términos y definiciones del proceso	Definir aquellos términos técnicos empleados en la descripción de los procesos que requieren aclaración de su significado, debiendo ser presentados en orden alfabético.
Ficha del Proceso de Nivel 1, 2, hasta el penúltimo nivel.	Se incluirá la Ficha del Proceso de nivel 1, 2, hasta el penúltimo nivel, mostrando básicamente el nombre del proceso, el objetivo del proceso, los proveedores, entradas, salidas, destinatario de los bienes y servicios y un listado que muestre el siguiente nivel de desagregación. <i>En el anexo N° se muestra el formato de ficha de procesos.</i>
Descripción del proceso (Nivel N) (procedimiento)	En esta parte del documento, se presentará de manera secuencial cada una de las actividades en que se descompone el proceso del último nivel desagregado, el cual debe contener una Ficha de Procedimiento y su Diagrama de flujo correspondiente.


Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración del manual de procesos, se procede a realizar los respectivos diagramas de flujos de procesos en el Modelador BizAgi con su respectiva ficha de procesos, cuyo ordenamiento y clasificado formará parte del manual de procesos.

A continuación, se muestran los flujos de procesos del Macroproceso Nivel 0: Gestión de Reclamos del área de Back Office, según el inventario de procesos:

1. Gestión de atención de reclamos

Tabla Nº 15: Ficha técnica nivel 0

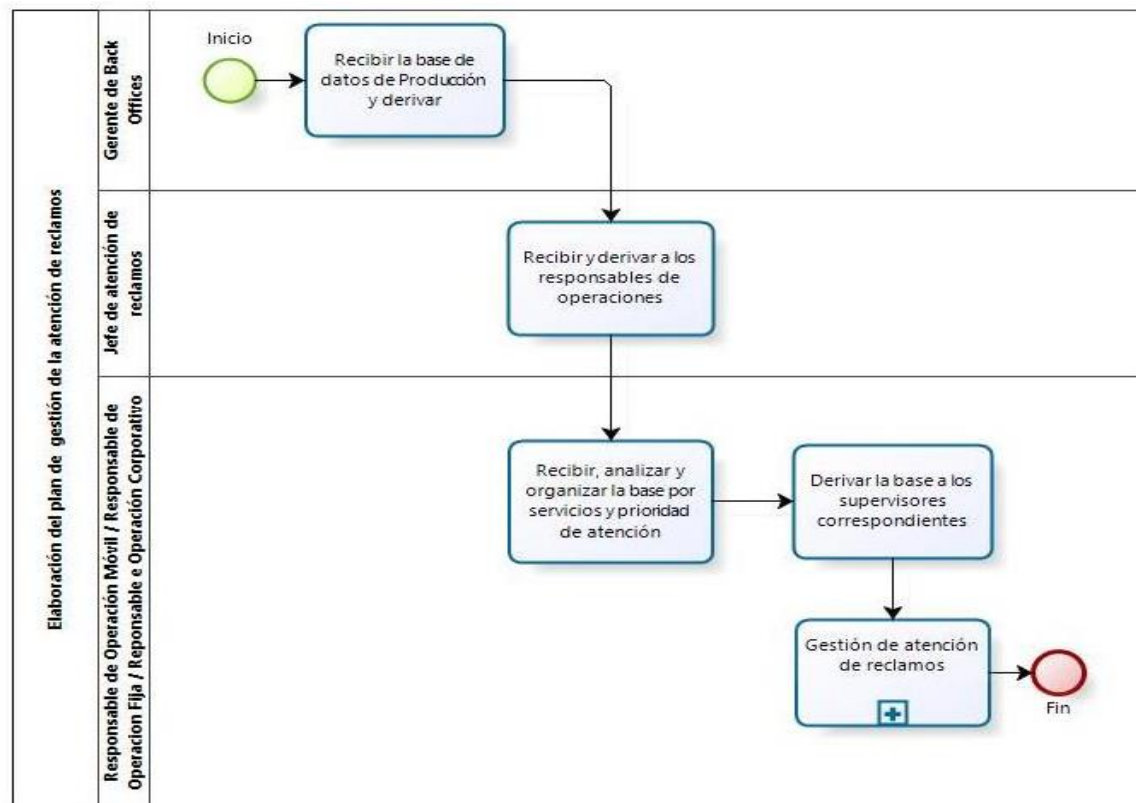
BPO CONSULTING S.A.C. – Dynamicall				
FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	1. Gestión de reclamos		4) responsable	Jefe de Atención de reclamos
2) Objetivo	Gestionar la mayor cantidad de reclamos en el plazo establecido cumpliendo las metas de producción en los estándares de calidad.		5) Requisitos	Expediente completo de cliente
3) Alcance	Desde la planificación del armado de la base hasta su ejecución y evaluación de servicio.		6) Clasificación	Proceso de soporte
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedor	8) Entradas	9) Procesos Nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o Destinatario de los bienes o servicios
Gerente de producción	Base de datos	1.1. Planificación de la atención de reclamos	Base de datos procesada por prioridad	Responsable de Reclamos Móvil Responsable de Reclamos Fija Responsable de Reclamos Corporativo
Responsable de Reclamos Móvil Responsable de Reclamos Fija Responsable de Reclamos Corporativo	Base de datos procesada por prioridad	1.2. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos	Carta o resolución del reclamo	SIAC
Carta o resolución del reclamo	Asesor de Reclamo Móvil Asesor de Reclamo Fijo Asesor de Reclamo Corporativo	1.3. Control de calidad de atención de reclamos	Puntuación Acta de feedback	Asesor de Reclamo Móvil Asesor de Reclamo Fijo Asesor de Reclamo Corporativo

Fuente: Elaboración propia

1.1. Planificación de la atención de reclamos

1.1.1. Elaboración del plan de atención de reclamos

Figura N° 17: Proceso de Elaboración del plan de atención de reclamos – AS IS

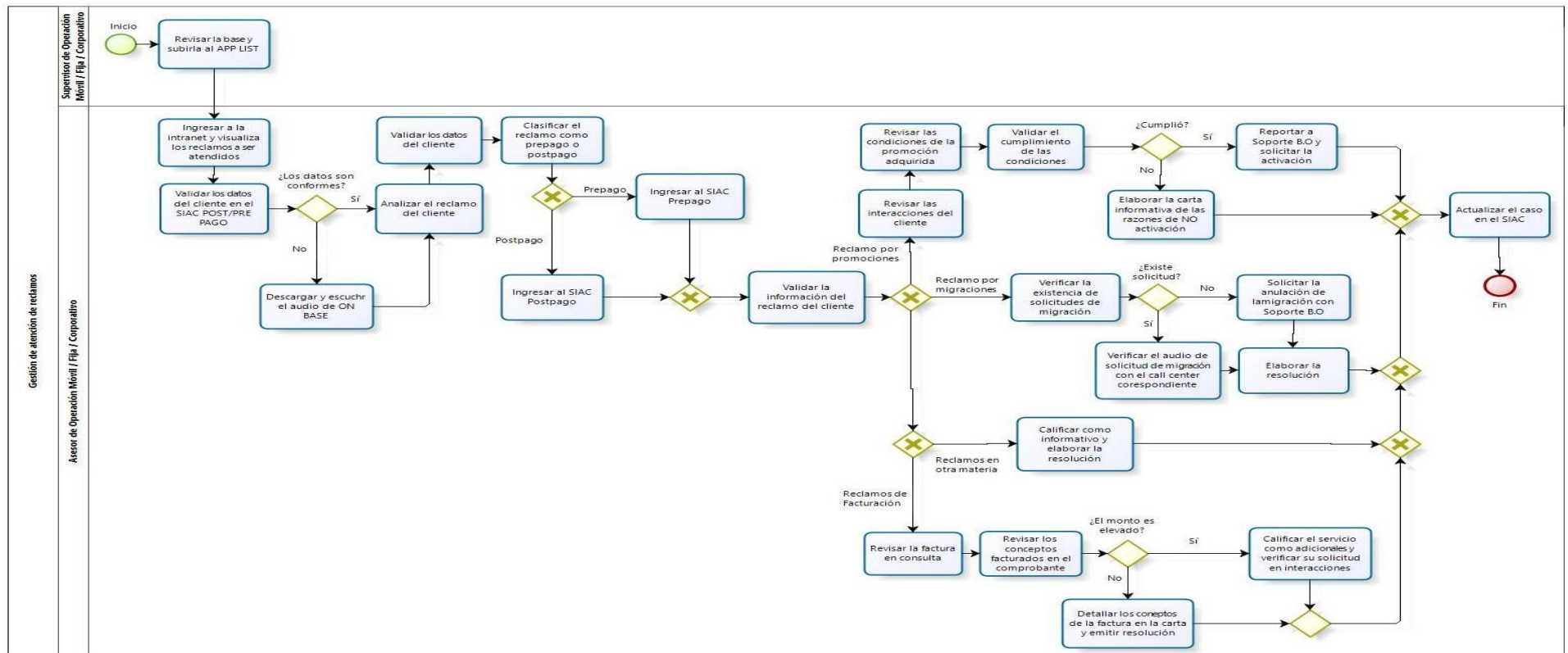


Fuente: Elaboración propia

1.2. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos

1.2.1. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos

Figura N° 18: Proceso de Ejecución de la gestión de atención de reclamos – AS IS

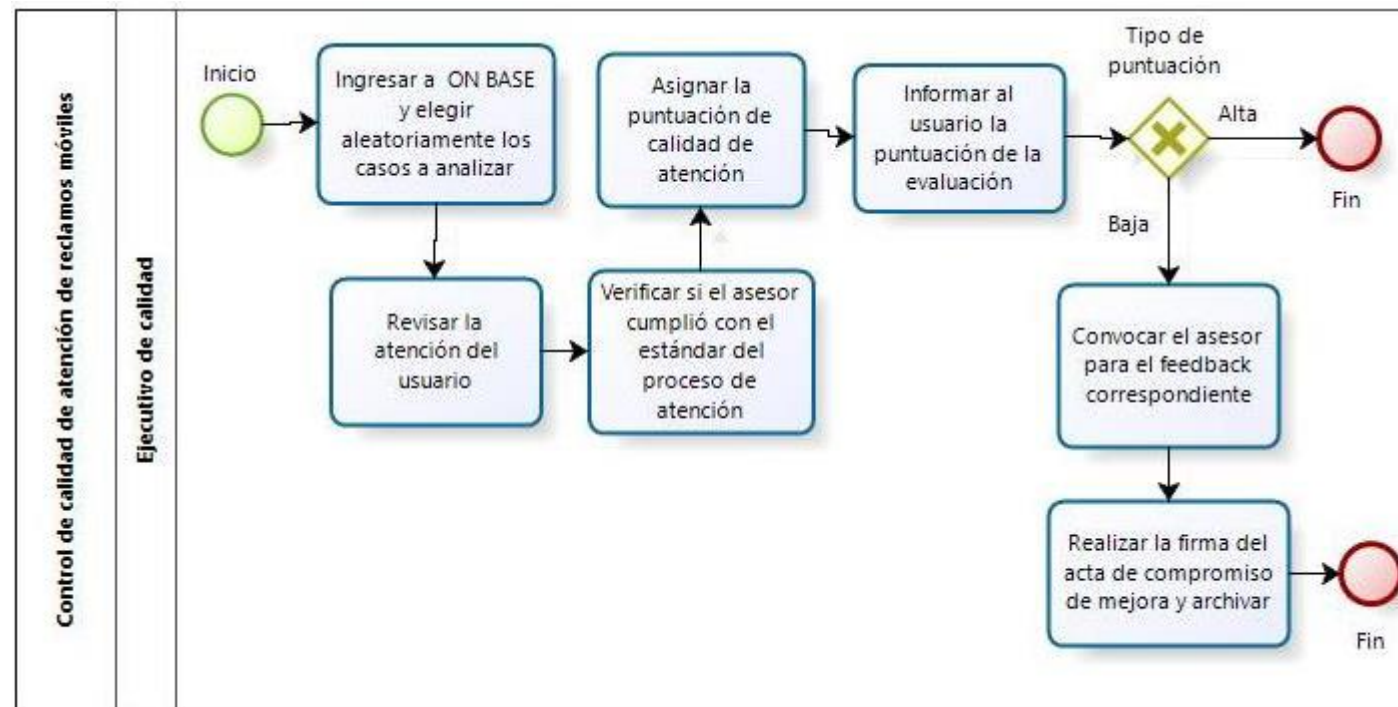


Fuente: Elaboración propia

1.3. Control de Calidad de atención de reclamos

1.3.1. Control de Calidad de atención de reclamos

Figura N° 19: Proceso de calidad de atención de reclamos – AS IS



Fuente: Elaboración propia

c) Etapa 3: Análisis TO BE

La etapa 3 análisis TO – BE, hace referencia a las deficiencias identificadas en los procesos AS -IS para su mejora y correcta ejecución de los mismos. De las deficiencias identificadas en los procesos podemos mencionar las siguiente:

Tabla N° 16: Análisis TO - BE

ASPECTOS	AS IS	TO BE
DEL INVENTARIO	Se identifican 3 grandes procesos para la gestión de reclamos, los cuales las actividades se encuentran no tan disgregadas y, por lo tanto, el proceso no se realiza con mayor detalle de análisis	Si bien, el análisis de procesos identificados son los mismos para los 3 tipos de reclamos existentes, se considera por el momento, mantener el mismo inventario ya que, con los cambios posteriores la adaptación puede traer disminución en la productividad de atención de reclamos.
DE LOS PROCESOS	Del proceso 1.1.1. Elaboración del plan de gestión de la atención de reclamos Se observa que la actividad realizada por los 3 diferentes responsables de Reclamos de análisis y organización por servicio y prioridad de atención no es suficiente para cumplir con las metas programadas de productividad, eficiencia y fiabilidad de la atención de reclamos. Ya que se considera que debería implementarse una actividad de armado de estrategia propuesta a implementar.	Del proceso 1.1.1. Elaboración del plan de gestión de la atención de reclamos Se recomienda como actividad a incluir en el flujo del proceso la actividad de elaborar los pronósticos de cantidad de reclamos por servicios a atender y de acuerdo a ello, realizar la priorización de atención de caso por rentabilidad de servicio.
	Del proceso 1.2.1. Gestión de atención de reclamos Se encuentra que el inicio del proceso se da desde la carga de la base en AppList sin ningún trabajo de análisis para su asignación de casos para los asesores.	Del proceso 1.2.1. Gestión de atención de reclamos, se aumenta una actividad ejecutada por el supervisor, la de asignación de casos a los asesores con la finalidad de mejorar la atención de los servicios. El hecho de que

ASPECTOS	AS IS	TO BE
		los asesores conozcan sus casos a resolver pues se tendrán una atención más personalizada y mejorada, ya que como se viene realizando, los mismos asesores eligen al azar sin ningún filtro en especial.
	Del proceso 1.3.1. Control de calidad de atención de reclamos , se identifica que el control de calidad realizado se limita únicamente a realizar la actividad del feedback.	Del proceso 1.3.1. Control de calidad de atención de reclamos. Se aumentaron unas actividades de feedback grupal a modo de que los asesores recuerden los tips de atención de reclamos, a su vez, la elaboración de un plan de capacitaciones continuas como inducción para mejorar la calidad del servicio.

Fuente: Elaboración propia

De las mejoras mencionadas en el recuadro anterior, se obtiene lo siguiente:

- **Del inventario TO – BE.**

Tabla N° 17: Inventario TO - BE

Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2
Gestión de reclamos	1.1. Planificación de la atención de reclamos	1.1.1. Elaboración del plan de atención de reclamos
	1.2. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos	1.2.1. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos
	1.3. Control de calidad de atención de reclamos	1.3.1. Control de calidad de atención de reclamos

Fuente: Elaboración propia

El inventario TO -BE se mantiene tal y como es el inventario AS IS del área de Back Office.

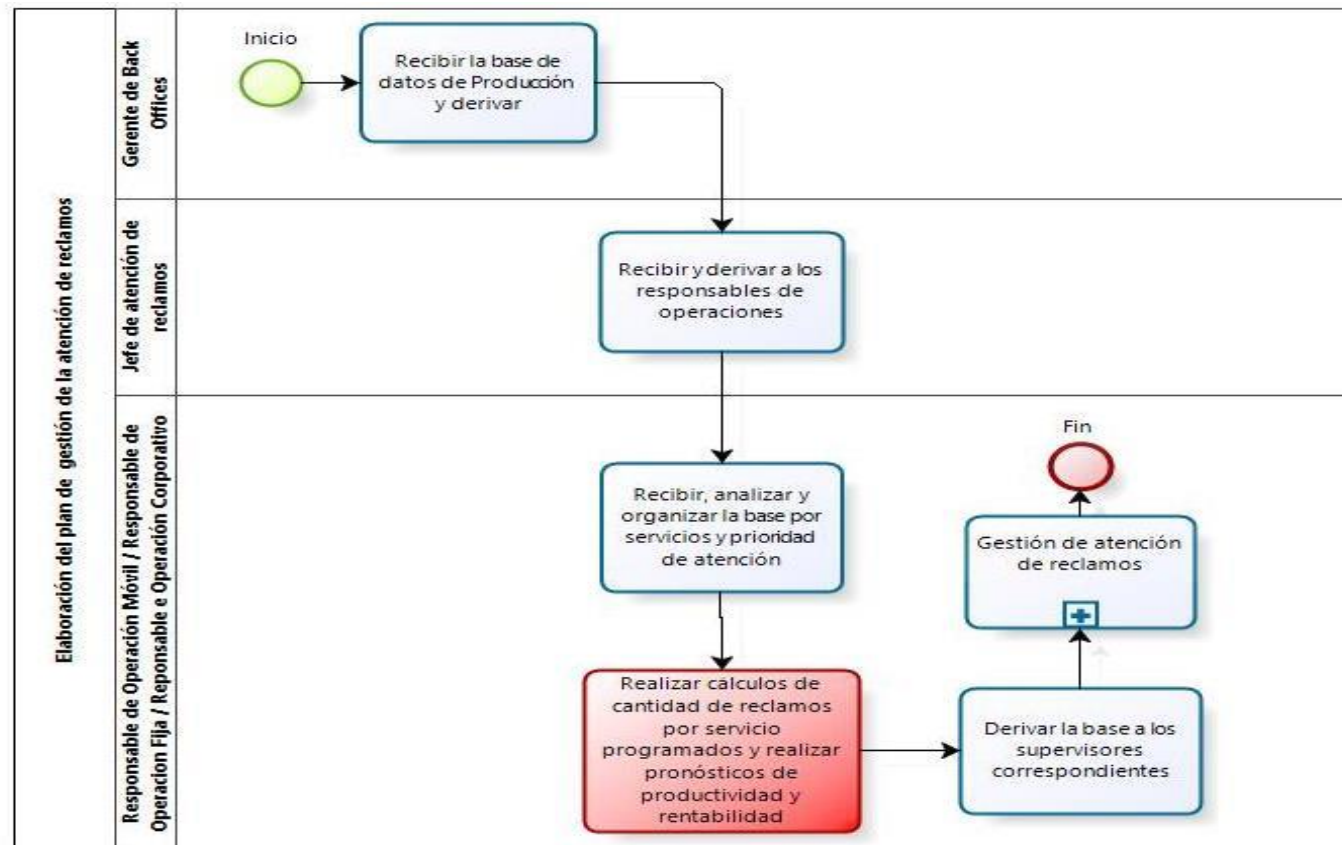
- **De los procesos TO -BE**

De los procesos TO -BE se mantienen los mismos nombres sin embargo las actividades de los procesos han sido cambiadas, a continuación, se observan los cambios realizados en los diagramas de flujos de procesos:

1.1. Planificación de la atención de reclamos

1.1.1. Elaboración del plan de atención de reclamos

Figura N° 20: Elaboración del plan de atención de reclamos – TO BE

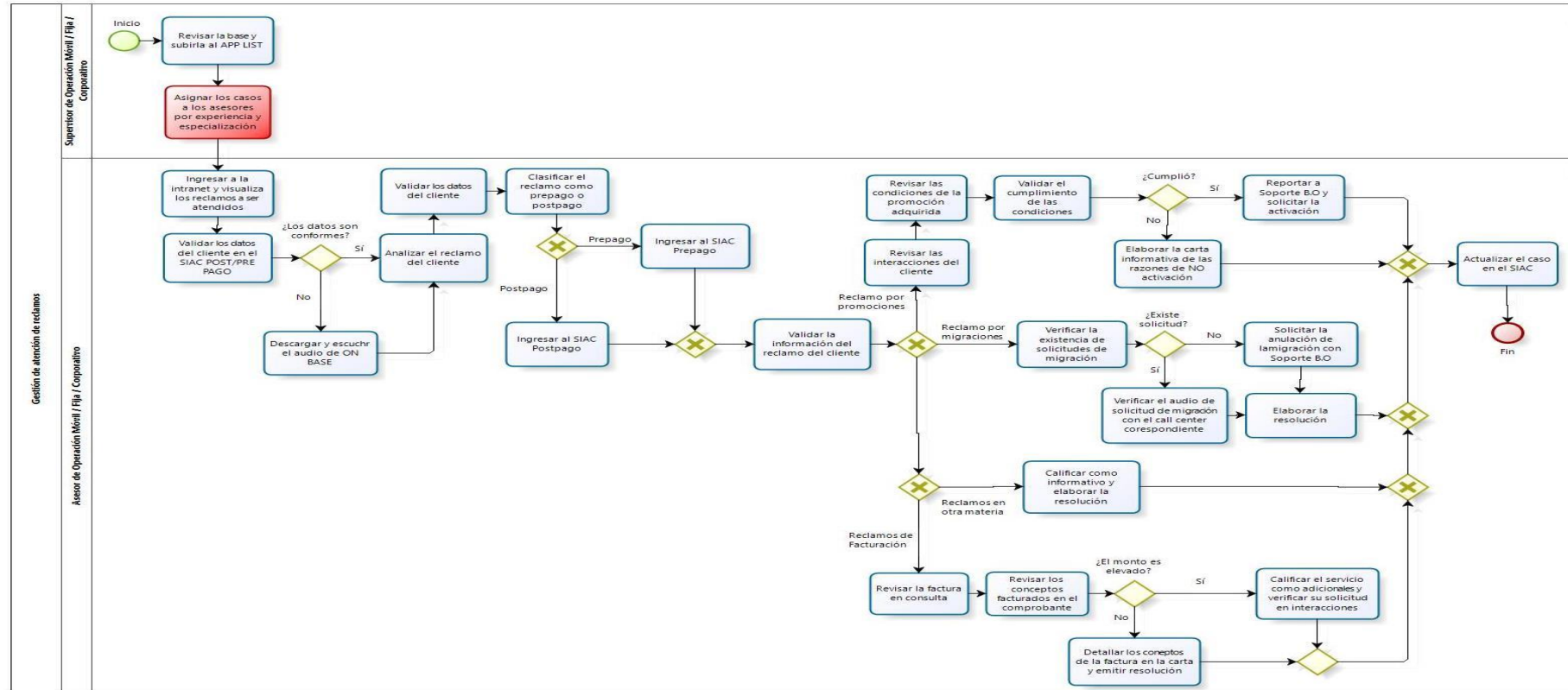


Fuente: Elaboración propia

1.2. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos

1.2.1. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos

Figura N° 21: Ejecución de la gestión de la atención de reclamos – TO BE

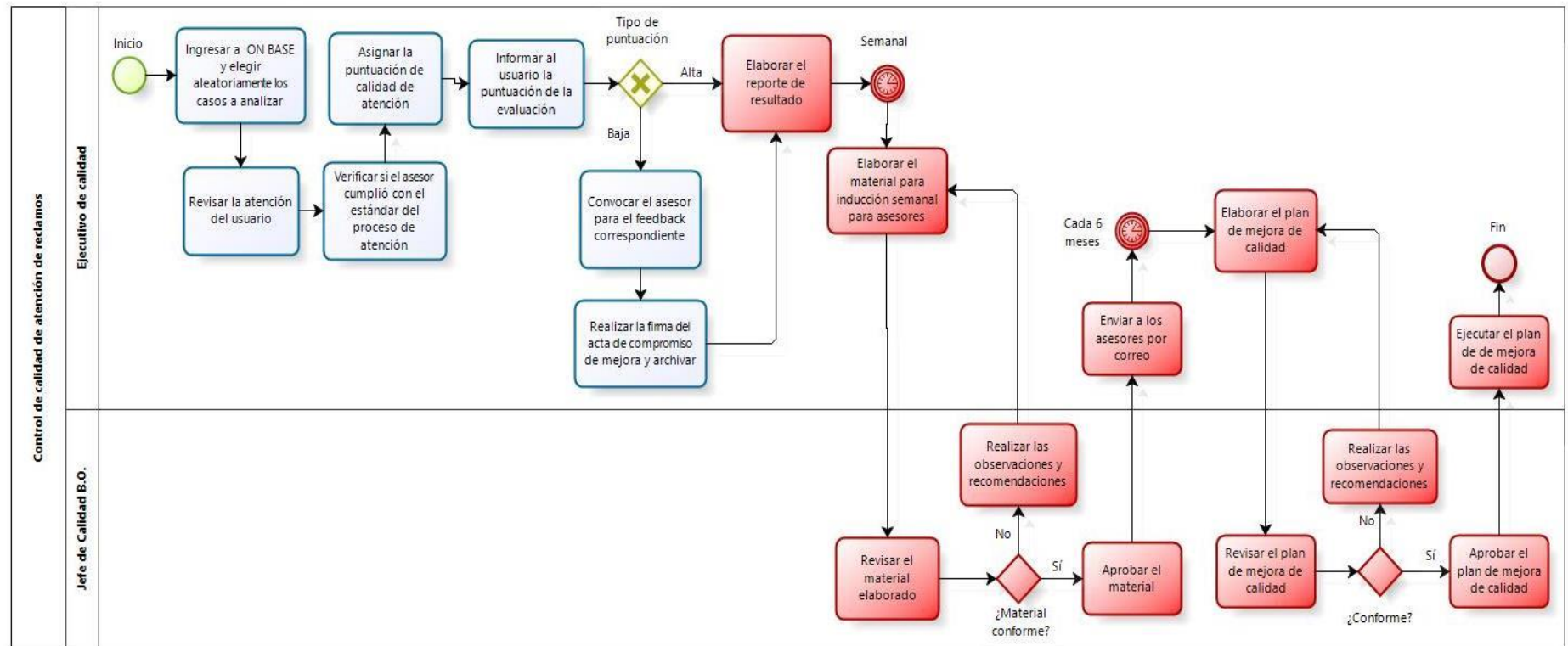


Fuente: Elaboración propia

1.3. Control de calidad de atención de reclamos

1.3.1. Control de calidad de atención de reclamos

Figura N° 22: Control de calidad de atención de reclamos – TO BE



Fuente: Elaboración propia

d) Etapa 4: Oficialización de procesos

La etapa 4 del proyecto consiste en la difusión de las mejoras realizadas en los procesos, es decir, compartir con los interesados e involucrados del proyecto todos los entregables elaborados en el transcurso de la implementación de la mejora, indicando los cambios efectuados.

La oficialización de la mejora tiene la finalidad no solo de compartir lo trabajado, sino también, hacer de conocimiento a todo el equipo cómo se encuentra organizada el área de trabajo, cómo funcionan los procesos, como interactúan con otras áreas, para obtener como resultado un servicio de calidad para la atención de reclamos.

2.7.3.2. Evidencias de la implementación

Como evidencia de la implementación se tiene una relación de documentos utilizados para el levantamiento de información y validación y aprobación de entregables, y los cuales son de autoría del investigador:

- Acta de reunión con los entrevistados
- Ficha de entrevista de levantamiento de información
- Ficha de validación de organigrama de área de Back Office
- Ficha de validación de inventario de procesos AS IS por jefe de área
- Flujos de procesos AS IS validados por el jefe de área
- Ficha de validación de Inventario de procesos TO BE por jefe de área
- Flujos de procesos TO BE validados por el jefe de área

Dichos documentos se encuentran debidamente aprobados y firmados por el jefe de área de Atención de Reclamos.

2.7.3.3. Curva de aprendizaje

Para la curva de aprendizaje es necesario tener en cuenta las siguientes especificaciones:

Tabla N° 18: Especificaciones de la curva de aprendizaje

ESPECIFICACIÓN		
DEFINICIÓN:	Relación entre el tiempo de producción por unidad y el número de unidades de producción consecutivas	
SUPUESTOS	El tiempo es menor a medida que se realizan más unidades o ciclos	
	La tasa de disminución del tiempo es cada vez menor	
	Siguiendo una función previsible	
CÁLCULO	mediante función	$t_n = kn^r$
	porcentaje o tasa de aprendizaje	$p = 2^r$
DONDE	t_n =tiempo ejecución unidad o ciclo n	
	k=tiempo de la ejecución primera unidad	
	n=número de ciclos o unidades producidas	
	r=exponente negativo que representa la pendiente	

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de la curva de aprendizaje, se recopila una cantidad de 50 observaciones de toma de tiempos de la ejecución de la atención de reclamos con los nuevos procedimientos:

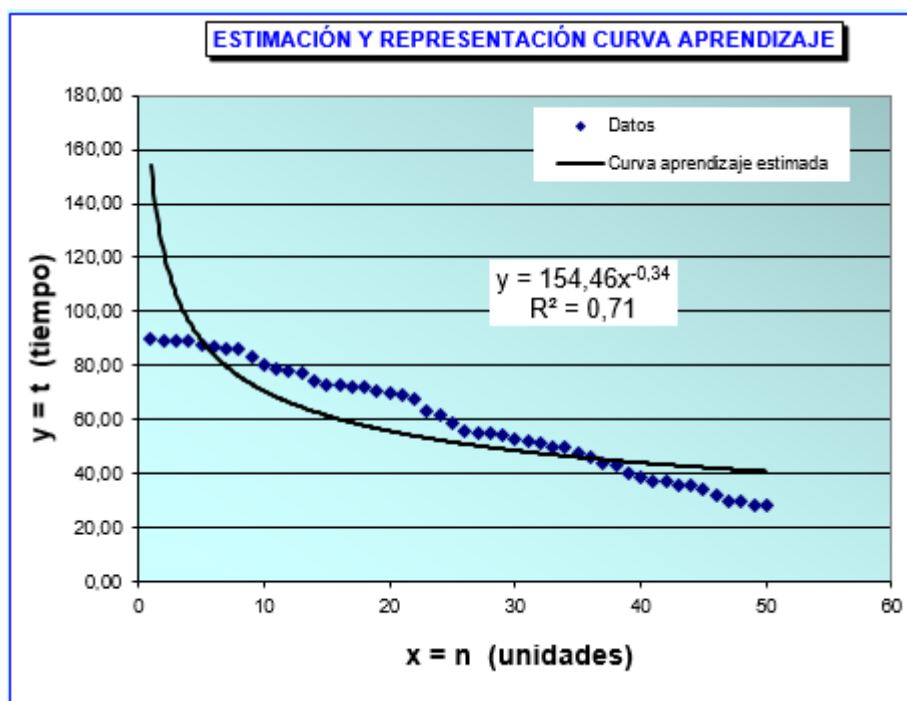
Tabla N° 19: Toma de tiempos observados

DATOS – OBSERVACIONES																				
UNIDAD(n)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
TIEMPO(t)	90	89	89	89	88	87	86	86	83	80	79	78	77	74	73	73	72	72	71	70
UNIDAD(n)	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
TIEMPO(t)	69	68	63	62	59	56	55	55	54	53	52	51	50	50	48	46	44	43	40	39
UNIDAD(n)	41		42		43		44		45		46		47		48		49		50	
TIEMPO(t)	37		37		36		36		34		32		30		30		28		28	

Fuente: Elaboración propia

De los datos recopilados se obtuvo la siguiente curva de aprendizaje, donde a medida del tiempo, la curva de aprendizaje va disminuyendo hasta lograr el tiempo óptimo.

Figura N° 23: Curva de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia

Así como, de las funciones logarítmicas indicadas en las específicas se obtuvo que la tasa de aprendizaje de los integrantes del equipo de trabajo del área de Back Office de Dynamicall, es del 79,03%.

Tabla N° 20: Estimación del coeficiente cognitivo de B.O.

ESTIMACIÓN A TRAVÉS DE FUNCIÓN: $\text{LOG}(t)=\text{LOG}(k)+r\text{LOG}(n)$		
	R	log(k)
coeficientes:	-0,339	2,189
error estándar coef.:	0,032	0,042
R^2 - error estándar de log(t):	0,706	0,085
F - grados libertad:	115,535	48
Resultados	$k = 10^{\log(k)} =$	154,460
	$r =$	-0,339
	$p = 2^r =$	79,03%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, de los datos calculados logarítmicamente se obtuvieron las estimaciones de tiempo para la atención de reclamos:

Tabla Nº 21: Tiempos estimados de observaciones

DATOS – OBSERVACIONES		TIEMPOS ESTIMADOS
UNIDAD (n)	TIEMPO(t)	FUNCIÓN t_n
1	90	154,460
2	89	122,073
3	89	106,375
4	89	96,478
5	88	89,439
6	87	84,071
7	86	79,785
8	86	76,249
9	83	73,260
10	80	70,686
11	79	68,436
12	78	66,444
13	77	64,662
14	74	63,056
15	73	61,596
16	73	60,261
17	72	59,034
18	72	57,899
19	71	56,846
20	70	55,865
21	69	54,947
22	<u>68</u>	54,086
23	63	53,276
24	62	52,512
25	59	51,789
26	56	51,104
27	55	50,454
28	55	49,835
29	54	49,245
30	53	48,681
31	52	48,142
32	51	47,626
33	50	47,131
34	50	46,656
35	48	46,199

DATOS – OBSERVACIONES		TIEMPOS ESTIMADOS
UNIDAD (n)	TIEMPO(t)	FUNCIÓN tn
36	46	45,759
37	44	45,336
38	43	44,927
39	40	44,533
40	39	44,152
41	37	43,783
42	37	43,426
43	36	43,081
44	36	42,746
45	34	42,421
46	32	42,106
47	30	41,799
48	30	41,502
49	28	41,212
50	28	40,930

Fuente: Elaboración propia

2.7.4. Resultados

2.7.4.1. Captura de datos después de la implementación de la propuesta

Luego de la implementación de la mejora de Gestión por procesos en el área de Back Office, tanto los responsables de Reclamos móvil, responsables de Reclamos fijos, responsable de Reclamos corporativos como los supervisores y asesores ejecutaron las actividades propuestas en los procesos TO – BE teniendo un impacto positivo en el resultado de atención de reclamos tanto para móviles, fijos y corporativos. A continuación, se detalla un reporte de operaciones correspondiente al mes de abril 2017.

Tabla Nº 22: Reporte de operaciones del mes de abril 2017

OPERACIONES														
Días	SERVICIOS						INDICADOR							
	Móvil programado	Fija programado	Corporativo programado	Móvil	Fija	Corporativo	Cantidad Reclamos en plazo	Cantidad de reclamos rechazados móvil	Cantidad de reclamos rechazados fija	Cantidad de reclamos rechazados corporativo	Cantidad de reclamos rechazados	Cantidad deseada de reclamos	Eficacia	Fiabilidad
1	800	180	120	785	180	120	1085	34	20	13	67	1100	99%	94%
2	800	180	120	793	180	113	1086	39	21	14	74	1100	99%	93%
3	800	180	120	777	170	112	1059	31	34	13	78	1100	96%	93%
4	800	180	120	782	170	119	1071	34	35	14	83	1100	97%	92%
5	800	180	120	766	171	117	1054	25	17	14	56	1100	96%	95%
6	800	180	120	800	176	120	1096	31	18	10	59	1100	100%	95%
7	800	180	120	787	176	110	1073	21	22	11	54	1100	98%	95%
8	800	180	120	774	173	108	1055	37	31	14	82	1100	96%	92%
9	800	180	120	800	172	107	1079	28	23	11	62	1100	98%	94%
10	800	180	120	790	178	113	1081	38	19	13	70	1100	98%	94%
11	800	180	120	769	171	110	1050	40	17	14	71	1100	95%	93%
12	800	180	120	782	177	116	1075	26	32	12	70	1100	98%	93%
13	800	180	120	800	170	119	1089	33	28	15	76	1100	99%	93%
14	800	180	120	800	178	107	1085	27	30	11	68	1100	99%	94%
15	800	180	120	794	175	114	1083	40	23	14	77	1100	98%	93%
16	800	180	120	790	170	105	1065	20	15	12	47	1100	97%	96%
17	800	180	120	789	171	115	1075	39	31	14	84	1100	98%	92%
18	800	180	120	765	178	110	1053	20	30	13	63	1100	96%	94%
19	800	180	120	794	174	110	1078	21	17	14	52	1100	98%	95%
20	800	180	120	780	170	116	1066	34	18	14	66	1100	97%	94%
21	800	180	120	774	176	120	1070	20	18	12	50	1100	97%	95%
22	800	180	120	781	170	120	1071	29	35	14	78	1100	97%	93%
23	800	180	120	765	175	112	1052	27	20	12	59	1100	96%	94%
24	800	180	120	768	178	110	1056	25	30	12	67	1100	96%	94%
25	800	180	120	790	171	118	1079	29	31	11	71	1100	98%	93%
26	800	180	120	783	174	113	1070	34	27	14	75	1100	97%	93%
27	800	180	120	797	179	117	1093	33	25	14	72	1100	99%	93%

OPERACIONES														
Días	SERVICIOS						INDICADOR							
	Móvil programado	Fija programado	Corporativo programado	Móvil	Fija	Corporativo	Cantidad Reclamos en plazo	Cantidad de reclamos rechazados móvil	Cantidad de reclamos rechazados fija	Cantidad de reclamos rechazados corporativo	Cantidad de reclamos rechazados	Cantidad deseada de reclamos	Eficacia	Fiabilidad
28	800	180	120	782	178	120	1080	39	31	14	84	1100	98%	92%
29	800	180	120	772	170	113	1055	40	28	13	81	1100	96%	92%
30	800	180	120	768	178	113	1059	31	32	10	73	1100	96%	93%

Fuente: Dynamicall

2.7.4.2. Análisis

De los resultados promedios obtenidos antes de la mejora y de los resultados promedios después de la mejora, se obtienen las siguientes conclusiones de mejora:

Tabla Nº 23: Comparativa de la situación antes y después de la mejora

DESCRIPCIÓN	ANTES	DESPUÉS	BENEFICIO
Móvil programado	800	800	No aplica
Fija programado	180	180	No aplica
Corporativo programado	120	120	No aplica
Móvil ejecutado	726	783	7.85%
Fija ejecutado	162	174	7.40%
Corporativo ejecutado	97	114	17.52%
Cantidad Reclamos en plazo	985	1071	8.73%
Cant. de reclamos rechazados móvil	55	31	-24
Cant. de reclamos rechazados fija	37	25	-12
Cant. de reclamos rechazados corporativo	22	13	-9
Cantidad de reclamos rechazados	114	69	-45
Cantidad deseada de reclamos	1100	1100	No aplica
Eficacia	89,48%	97,40%	8.85%
Fiabilidad	88,44%	93,60%	5,83%

Fuente: Elaboración propia

Para el contraste de mejora realizado con el reporte de operaciones correspondiente al mes de enero 2017 y al mes de abril 2017, se obtuvo que, para una muestra de la misma cantidad de días, con la mejora realizada se obtuvo un incremento de resolución de reclamos de tipo Móvil de 57 casos, así como un incremento de resolución reclamos de tipo fijo de 12 casos y un incremento de resolución de reclamos de tipo corporativo de 17 casos.

El cumplimiento de resolución de reclamos en el plazo establecido aumentó en 86 casos, es decir, mejoró en un 8.73%, reduciéndose la cantidad de casos rechazados para móvil un total de 55 en promedio a 31 casos en promedio, los casos rechazados para fijos redujeron a 25 y para los casos de corporativo redujeron a 13 casos en promedio, como la eficacia tuvo una mejora del 8.85%, y la fiabilidad tuvo una mejora del 5.83%.

2.7.5 Análisis económico financiero (B/C)

Tabla N° 24: Comportamiento de atención de reclamos atendidos y rechazados

Mes	Móvil programado	Fijos programados	Corporativos programados	Móvil ejecutados	Fijos ejecutados	Corporativos ejecutados	Móvil rechazado	Fijos rechazados	Corporativo rechazados	Producción Móvil perdida	Producción Fijo perdida	Producción Corporativo perdida
Enero	800	180	120	726	162	97	55	37	22	74	18	23
Abril	800	180	120	783	174	114	31	25	13	17	6	6

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 25: Relación de costos por tipo de reclamo

Mes	Precio Móvil	Precio Móvil rechazado	Precio Fijo	Precio Fijo rechazado	Precio Corporativo	Precio Corporativo Rechazado
Enero	\$12,00	\$18,00	\$9,50	\$14,25	\$18,00	\$27,00
Abril	\$12,00	\$18,00	\$9,50	\$14,25	\$18,00	\$27,00

Fuente: Dynamicall

Tabla N° 26: Pérdida en reclamos no atendidos y rechazados

Mes	Pérdida en reclamos móvil	Pérdida móvil rechazados	Pérdida en Reclamos fijos	Pérdida fijos rechazados	Pérdida en corporativos	Pérdida en corporativos rechazados
Enero	\$888,00	\$990,00	\$171,00	\$527,25	\$414,00	\$594,00
Abril	\$204,00	\$558,00	\$57,00	\$356,25	\$108,00	\$351,00

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que, el tipo de cambio de dólar emitido por la SUNAT correspondiente para el mes de mayo 2017 es del S/. 3,275.

Tabla N° 27: Total de pérdida obtenida

Mes	TOTAL EN PÉRDIDA (\$)	Tipo de cambio	TOTAL EN PÉRDIDA (S/)
Enero	\$3.584,25	3,275	S/. 11.738,42
Abril	\$1.634,25	3,275	S/. 5.352,17
		BENEFICIO	S/. 6 386,25

Fuente: Elaboración propia

Considerando el costo del proyecto un monto de S/. 5 696,00, el costo / beneficio del proyecto es del 1,12, es decir, del 12% de mejora.

Tabla N° 28: Análisis de costo/beneficio

Beneficio	S/.6.386,25
Costo	S/.5.696,00
B/C	1,12

Fuente: Elaboración propia

III. RESULTADOS

3.1. Análisis descriptivo

a) Nivel de servicio

De la variable dependiente, Nivel de servicio, se tiene el siguiente análisis descriptivo antes de la aplicación y después de la aplicación, a través del software estadístico SPSS versión 23.

Como resumen del procesamiento de casos se tiene la cantidad de 30 datos, de los cuales el 100% son casos válidos.

Tabla N° 29: Resumen de procesamiento de casos de la variable dependiente

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Nivel_de_servicio_0	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%
Nivel_de_servicio_1	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Fuente: Software SPSS V.23

Del análisis descriptivo se tiene los siguientes resultados:

Tabla N° 30: Análisis descriptivo de la variable dependiente antes de la aplicación

			Estadístico	Error estándar
Nivel_de_servicio_0	Media		,7917	,00605
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	,7793	
		Límite superior	,8040	
	Media recortada al 5%		,7907	
	Mediana		,7800	
	Varianza		,001	
	Desviación estándar		,03312	
	Mínimo		,75	
	Máximo		,85	
	Rango		,10	
	Rango intercuartil		,07	
	Asimetría		,551	,427
	Curtosis		-1,121	,833

Fuente: Software SPSS V.23

Tabla N° 31: Análisis descriptivo de la variable dependiente después de la aplicación

			Estadístico	Error estándar
Nivel_de_servicio_1	Media		,9113	,00278
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	,9056	
		Límite superior	,9170	
	Media recortada al 5%		,9115	
	Mediana		,9100	
	Varianza		,000	
	Desviación estándar		,01525	
	Mínimo		,88	
	Máximo		,94	
	Rango		,06	
	Rango intercuartil		,02	
	Asimetría		-,053	,427
	Curtosis		-,865	,833

Fuente: Software SPSS V.23

b) Eficacia

De la primera dimensión de la variable dependiente, eficacia, se tiene el siguiente análisis descriptivo antes de la aplicación y después de la aplicación, a través del software estadístico SPSS versión 23.

Como resumen del procesamiento de casos se tiene la cantidad de 30 datos, de los cuales el 100% son casos válidos.

Tabla N° 32: Resumen de procesamiento de casos de la eficacia

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Eficacia_0	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%
Eficacia_1	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Fuente: Software SPSS V.23

Del análisis descriptivo de la eficacia se tiene los siguientes resultados:

Tabla N° 33: Análisis descriptivo de la eficacia antes de la aplicación

		Estadístico	Error estándar
Eficacia_0	Media	,8960	,00594
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	,8838
		Límite superior	,9082
	Media recortada al 5%	,8956	
	Mediana	,8850	
	Varianza	,001	
	Desviación estándar	,03255	
	Mínimo	,85	
	Máximo	,95	
	Rango	,10	
	Rango intercuartil	,06	
	Asimetría	,307	,427
	Curtosis	-1,298	,833

Fuente: Software SPSS V.23

Tabla N° 34: Análisis descriptivo de la eficacia después de la aplicación

		Estadístico	Error estándar
Eficacia_1	Media	,9740	,00228
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	,9693
		Límite superior	,9787
	Media recortada al 5%	,9739	
	Mediana	,9750	
	Varianza	,000	
	Desviación estándar	,01248	
	Mínimo	,95	
	Máximo	1,00	
	Rango	,05	
	Rango intercuartil	,02	
	Asimetría	,073	,427
	Curtosis	-,828	,833

Fuente: Software SPSS V.23

c) Fiabilidad

De la segunda dimensión de la variable dependiente, fiabilidad, se tiene el siguiente análisis descriptivo antes de la aplicación y después de la aplicación, a través del software estadístico SPSS versión 23.

Como resumen del procesamiento de casos se tiene la cantidad de 30 datos, de los cuales el 100% son casos válidos.

Tabla N° 35: Resumen de procesamiento de casos de la eficacia

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Fiabilidad_0	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%
Fiabilidad_1	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Fuente: Software SPSS V.23

Del análisis descriptivo de la fiabilidad se tiene los siguientes resultados:

Tabla N° 36: Análisis descriptivo de la fiabilidad antes de la aplicación

			Estadístico	Error estándar
Fiabilidad_0	Media		,8850	,00229
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	,8803	
		Límite superior	,8897	
	Media recortada al 5%		,8848	
	Mediana		,8850	
	Varianza		,000	
	Desviación estándar		,01253	
	Mínimo		,86	
	Máximo		,91	
	Rango		,05	
	Rango intercuartil		,01	
	Asimetría		,169	,427
	Curtosis		-,427	,833
	Asimetría		,355	,427
	Curtosis		-,500	,833

Fuente: Software SPSS V.23

Tabla N° 37: Análisis descriptivo de la fiabilidad después de la aplicación

			Estadístico	Error estándar
Fiabilidad_1	Media		,9353	,00196
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	,9313	
		Límite superior	,9393	
	Media recortada al 5%		,9350	
	Mediana		,9300	
	Varianza		,000	
	Desviación estándar		,01074	
	Mínimo		,92	
	Máximo		,96	
	Rango		,04	
	Rango intercuartil		,01	
	Asimetría		,355	,427
	Curtosis		-,500	,833

Fuente: Software SPSS V.23

3.2. Análisis inferencial

a) Análisis de la hipótesis general

Hg: La gestión de la calidad enfocado a procesos mejora el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C.

A fin de contrastar la hipótesis general, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las series del nivel de servicio antes y después tienen un comportamiento paramétrico, por lo tanto, en vista que las series de ambos datos tienen una cantidad de 30 datos, se procede a realizar el análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

Regla de decisión

Si $p_{valor} \leq 0.05$, los datos de la serie tienen un comportamiento no paramétrico

Si $p_{valor} > 0.05$, los datos de la serie tienen un comportamiento paramétrico

Tabla N° 38: Prueba de normalidad de nivel de servicio con Shapiro Wilk

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Nivel_de_servicio_0	,884	30	,003
Nivel_de_servicio_1	,942	30	,105

Fuente: Software SPSS V.23

De la tabla N° 38, se puede verificar que la significancia del Nivel de servicio_0, antes de la aplicación es de 0,003 y después de la aplicación es de 0,105, dado que el nivel de servicio antes de la aplicación es menor que 0,05 y el nivel de servicio después de la aplicación es mayor que 0,05, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión, se asume para el análisis de la contrastación de la hipótesis el uso de un estadígrafo no paramétrico, para este caso se utilizará la prueba de Wilcoxon.

- **Contrastación de hipótesis general**

Ho: La gestión de la calidad enfocado a procesos no mejora el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C.

Ha: La gestión de la calidad enfocado a procesos mejora el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C.

Regla de decisión:

$$H_o: \mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$$

$$H_a: \mu_{Pa} < \mu_{Pd}$$

Tabla N° 39: Comparación de medias del Nivel de servicio antes y después con Wilcoxon

	Estadísticos descriptivos				
	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Nivel_de_servicio_0	30	,7917	,03312	,75	,85
Nivel_de_servicio_1	30	,9113	,01525	,88	,94

Fuente: Software SPSS V.23

De la tabla N° 39, queda demostrado que la media del Nivel de servicio_0, antes de la aplicación (0,7917) es menor que la media del Nivel de servicio_1, después de la aplicación (0,9113), por consiguiente, se cumple que $H_0: \mu_{Pa} \leq \mu_{Pd}$, en tal razón se rechaza la hipótesis nula de que la gestión de la calidad enfocado a procesos no mejora el nivel de servicio de resolución de reclamos, y se acepta la hipótesis de investigación o alterna, por la cual queda demostrado que la aplicación de la gestión de la calidad enfocado a procesos mejora el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de Back Office de la empresa BPO Consulting S.A.C.

Finalmente, con la finalidad de confirmar que el análisis es el correcto, se procede al análisis mediante el p_{valor} o significancia de los resultados de la aplicación de la prueba de Wilcoxon a ambos Niveles de servicios.

Regla de decisión:

Si $p_{valor} \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula

Si $p_{valor} > 0.05$, se acepta la hipótesis nula

Tabla N° 40: Comparación de medias del Nivel de servicio antes y después con Wilcoxon

Estadísticos de prueba ^a	
	Nivel_de_servicio_1 - Nivel_de_servicio_0
Z	-4,790 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Fuente: Software SPSS V.23

De la tabla N° 40, se puede verificar que la significancia de la prueba de Wilcoxon, aplicada al nivel de servicio antes y después de la aplicación es de 0,000, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la aplicación de la aplicación de la gestión de la calidad enfocado a procesos mejora el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de Back Office de la empresa BPO Consulting S.A.C.

b) Análisis de hipótesis específicas

Hipótesis específica 1:

Ha: La gestión de la calidad enfocado a procesos mejora la eficacia en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C.

A fin de poder contrastar la primera hipótesis específica, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las series de la eficacia_0, antes de la aplicación, y eficacia_1, después de la aplicación tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos son en cantidad 30, se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

Regla de decisión:

Si $p_{\text{valor}} \leq 0.05$, los datos de la serie tienen un comportamiento no paramétrico

Si $p_{\text{valor}} > 0.05$, los datos de la serie tienen un comportamiento paramétrico

Tabla N° 41: Prueba de normalidad de la Eficacia con Shapiro Wilk

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Eficacia_0	,908	30	,013
Eficacia_1	,925	30	,036

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Software SPSS V.23

De la tabla N° 41, se puede verificar que la significancia de las eficacias, la eficacia_0 es 0.013 y después 0.036, dado que la eficacia antes es menor que 0.05 y la eficacia_1 es menor que 0.05, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión, se asume para el análisis de la contrastación de la hipótesis el uso de un estadígrafo paramétrico, para este caso se utilizará la prueba de Wilcoxon.

Contrastación de hipótesis específica 1

Ho: La gestión de la calidad enfocado a procesos no mejora la eficacia en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C

H_a: La gestión de la calidad enfocado a procesos mejora la eficacia en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C.

Regla de decisión:

$$H_0: \mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$$

$$H_a: \mu_{Pa} < \mu_{Pd}$$

Tabla N° 42: Comparación de medias de la eficacia 0 y 1 con Wilcoxon

	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Eficacia_0	30	,8960	,03255	,85	,95
Eficacia_1	30	,9740	,01248	,95	1,00

Fuente: Software SPSS V.23

De la tabla N° 42, ha quedado demostrado que la media de la eficacia_0 (0.8960) es menor que la media de la eficacia_1 (0.9740), por consiguiente no se cumple **H₀:** $\mu_{Pa} \leq \mu_{Pd}$, en tal razón se rechaza la hipótesis nula de que la gestión de la calidad enfocado a procesos no mejora la eficacia, y se acepta la hipótesis de investigación o alterna, por la cual queda demostrado que la gestión de la calidad enfocado a procesos mejora la eficacia en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C

A fin de confirmar que el análisis es el correcto, procederemos al análisis mediante el p_{valor} o significancia de los resultados de la aplicación de la prueba de Wilcoxon a ambas productividades.

Regla de decisión:

Si $p_{valor} \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula

Si $p_{valor} > 0.05$, se acepta la hipótesis nula

Tabla N° 43: Estadísticos de prueba de Wilcoxon para la eficacia

	Eficacia_1 - Eficacia_0
Z	-4,797 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Fuente: Software SPSS V.23

De la tabla N° 43, se puede verificar que la significancia de la prueba de Wilcoxon, aplicada a la eficacia 0 y 1 es de 0.000, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la gestión de la calidad enfocado a procesos mejora la eficacia en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C.

Hipótesis específica 2:

Ha: La gestión de la calidad enfocado a procesos mejora la fiabilidad en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C.

A fin de poder contrastar la segunda hipótesis específica, es necesario primero determinar si los datos que corresponden a las series de la fiabilidad_0, antes de la aplicación, y fiabilidad_1, después de la aplicación tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos son en cantidad 30, se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk.

Regla de decisión:

Si $p_{valor} \leq 0.05$, los datos de la serie tienen un comportamiento no paramétrico

Si $p_{valor} > 0.05$, los datos de la serie tienen un comportamiento paramétrico

Tabla N° 44: Prueba de normalidad de la Eficacia con Shapiro Wilk

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Fiabilidad_0	,940	30	,088
Fiabilidad_1	,906	30	,012

Fuente: Software SPSS V23.

De la tabla N° 44, se puede verificar que la significancia de las fiabilidades, la fiabilidad_0 es 0.088 y fiabilidad_1 es 0.012, dado que la fiabilidad antes es mayor que 0.05 y la eficacia_1 es mayor que 0.05, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión, se asume para el análisis de la contrastación de la hipótesis el uso de un estadígrafo paramétrico, para este caso se utilizará la prueba de Wilcoxon

Contrastación de hipótesis específica 2

H₀: La gestión de la calidad enfocado a procesos no mejora la fiabilidad en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C.

H_a: La gestión de la calidad enfocado a procesos mejora la fiabilidad en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C.

Regla de decisión:

$$H_0: \mu_{Pa} \geq \mu_{Pd}$$

$$H_a: \mu_{Pa} < \mu_{Pd}$$

Tabla N° 45: Comparación de medias de la fiabilidad 0 y 1 con Wilcoxon

	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Fiabilidad_0	30	,8850	,01253	,86	,91
Fiabilidad_1	30	,9353	,01074	,92	,96

Fuente: Software SPSS V.23

De la tabla N° 45, ha quedado demostrado que la media de la Fiabilidad_0 (0.8850) es menor que la media de la Fiabilidad_1 (0.9353), por consiguiente no se cumple **H₀:** $\mu_{Pa} \leq \mu_{Pd}$, en tal razón se rechaza la hipótesis nula de que la gestión de la calidad enfocado a procesos no mejora la fiabilidad, y se acepta la hipótesis de investigación o alterna, por la cual queda demostrado que la gestión de la calidad enfocado a procesos mejora la fiabilidad en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C

A fin de confirmar que el análisis es el correcto, procederemos al análisis mediante el p_{valor} o significancia de los resultados de la aplicación de la prueba de Wilcoxon a ambas productividades.

Regla de decisión:

Si $p_{valor} \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula

Si $p_{valor} > 0.05$, se acepta la hipótesis nula

Tabla N° 46: Estadísticos de prueba de Wilcoxon para la fiabilidad

	Fiabilidad_1 - Fiabilidad_0
Z	-4,804 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Fuente: software SPSS V.23

De la tabla N° 46, se puede verificar que la significancia de la prueba de Wilcoxon aplicada a la Fiabilidad 0 y 1 es de 0.000, por consiguiente y de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la gestión de la calidad enfocado a procesos mejora la fiabilidad en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN

Del contraste de la hipótesis general realizado en el capítulo III, se tiene como resultados que la gestión de calidad enfocado a procesos mejora el nivel de servicio de resolución de reclamos del área de Back Office con una diferencia de media antes de la aplicación menor que la diferencia de media obtenida después de la aplicación, dicho de tal manera, los resultados se pueden observar en tabla N° 40. Los resultados obtenidos de la aplicación concuerdan con lo expuesto con el tesista NUÑEZ MORALES, Segundo. En su trabajo Evaluación y mejoramiento del nivel de servicio a través de indicadores de calidad de cafetería UDEP. [En línea]. Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial y de Sistemas, 2012. [Consultado 11 de octubre del 2016]. Así como, se contrasta con la teoría de MORA, J. (2012, p. 120), que “los niveles de servicio es un proceso interno al proveedor del servicio, ya sea toda la organización, en el caso de que hablemos de un servicio ofrecido por una organización a sus clientes, o bien un servicio que se ofrece de manera interna a la propia organización y sea un área interna la que provee de dicho servicio. A su vez, MORA, J. (2012, p. 122) hace referencia al nivel de servicio como una manera en la que una organización deba ofrecer un servicio.

Del contraste de la hipótesis específica definida como la gestión de calidad enfocado a procesos mejora la eficacia de resolución de reclamos en el área de Back Office, con una diferencia de media antes de la aplicación es menor que la diferencia de media de la eficacia después de la aplicación, rechazando la hipótesis nula y aceptándose la hipótesis alterna o de investigación. Los resultados mencionados se pueden reflejar en la tabla N° 43. De lo mencionado anteriormente se comparte lo expuesto con el tesista FIALLOS GONZÁLEZ, Oscar R., y SOLEDISPA NAVARRETE, Cindy R. en su proyecto de grado Diseño de un sistema de gestión de calidad para el Call Center en una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Guayaquil basado en la norma ISO 9001:2008. Asimismo, conforme a OLIVEIRA, R. (2002, p. 20) nos dice que la eficacia está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

Del contraste de hipótesis específica número 2, se obtiene que la diferencia de medias obtenida antes de la aplicación de la mejora para la fiabilidad es menor que

la diferencia de media después de la aplicación para la fiabilidad, llegándose a aceptar la hipótesis alterna o de investigación. Dichos resultados se pueden mostrar en la tabla N° 46. De lo mencionado para la hipótesis específica número 2, se comparte lo expuesto con el tesista MERINO SALDAÑA, Balvina & REYES DÍAZ, Mary Helen. En su trabajo Modelo para evaluar la calidad del servicio al usuario atendido en consulta externa en establecimientos de salud en el Perú. Tesis de grado profesional para optar el grado profesional en Estadística e Informática, 2014. Así mismo, (Leganes, 2017) define la fiabilidad como la capacidad de los productos o servicios de comportarse en la forma requerida bajo condiciones establecidas y durante un tiempo establecido. Dicho de otro modo, la fiabilidad es la permanencia de la Calidad de los productos o servicios a lo largo del tiempo.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

Que, la diferencia de medias del nivel de servicio en el área de Back Office de la empresa BPO Consulting S.A.C., mejoró de 0.7917 (antes de la mejora) a 0.9113 (después de la mejora) con la aplicación de la gestión de calidad enfocado a procesos, por lo tanto, por consiguiente, se cumple que $H_0: \mu_{Pa} \leq \mu_{Pd}$, en tal razón se rechaza la hipótesis nula de que la gestión de la calidad enfocado a procesos no mejora el nivel de servicio de resolución de reclamos, y se acepta la hipótesis de investigación o alterna, por la cual queda demostrado que la aplicación de la gestión de la calidad enfocado a procesos mejora el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de Back Office de la empresa BPO Consulting S.A.C. Dichos resultados se encuentran plasmados en la tabla N° 40, así como la confirmación de la misma mediante la significancia bilateral del 0.000 en la tabla N° 41. Tal como en la tabla N° 24, muestra que el nivel del servicio tuvo una mejora del 79.17% al 91.13%, es decir, una mejora del 11,96% con la aplicación de la gestión de la calidad enfocado a procesos.

Que, del contraste de hipótesis específica de que la gestión de calidad enfocada a procesos mejora la eficacia de resolución de reclamos de la empresa BPO Consulting S.A.C. se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna o de investigación con una diferencia de media antes de la aplicación de (0.8960) menor que la diferencia de media de la eficacia después de la aplicación con un valor de (0.9740), mostrados en la tabla N° 43, así como la confirmación de lo indicado a una significancia bilateral de 0.000, mostrada en la tabla N° 44. También como en la tabla N° 24, la eficacia mejoró de 89.48% al 97.40%, es decir, la eficacia mejoró en un 8.85% con respecto a la situación actual.

Del contraste de la segunda hipótesis específica mostrada en la tabla N° 46, ha quedado demostrado que la media de la Fiabilidad_0 (0.8850) es menor que la media de la Fiabilidad_1 (0.9353), por consiguiente no se cumple $H_0: \mu_{Pa} \leq \mu_{Pd}$, en tal razón se rechaza la hipótesis nula de que la gestión de la calidad enfocado a procesos no mejora la fiabilidad, y se acepta la hipótesis de investigación o alterna, por la cual queda demostrado que la gestión de la calidad enfocado a procesos mejora la fiabilidad del servicio de resolución de reclamos en el área de back office de la empresa BPO Consulting S.A.C, confirmado a un nivel de significancia

bilateral al 0.000, mostrado en la tabla N° 47. En la tabla N° 24, muestra que la fiabilidad mejoró del 88.44% al 93.60%, es decir, tuvo una mejora del 5.83%, con respecto al resultado de la situación antes de la aplicación de la gestión de calidad.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

Que, de la aplicación de una gestión de calidad enfocada a procesos para mejorar el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de back Office se puede recomendar la continuidad de la revisión constante de los procesos y seguir mejorando hasta alcanzar la mayor producción en menor tiempo posible, logrando el cumplimiento del objetivo propuesto diariamente.

Para continuar la mejora de eficacia, pues se recomienda revisar constantemente no solo los procesos sino también que las funciones de cada ejecutar se estén realizando correctamente, pues si un usuario se encuentra ejecutando tareas que no le corresponde pues la producción individual se reduce a lo que debería de ser.

Para continuar la mejora de la fiabilidad, se recomienda realiza planes de auditoría en donde se pueda verificar constantemente que lo descrito en las fichas y flujos de procesos se encuentre realizándose y así mejorar la fiabilidad de resolución de reclamos como debería de ser y reducir el índice de reclamos rechazados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- MARCELINO, Mariana y RAMÍREZ, Dania. *Administración de la calidad; nuevas perspectivas*. 1ª ed. México: Grupo editorial Patria, 2014. 300 p.
ISBN: 9786074388169

- CAMISÓN, César, CRUZ, Sonia y GONZÁLES, Tomás. *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. 1ª ed. Madrid: Pearson Educación, 2006. 1464 p.
ISBN: 9788420542621

- EVANS, James y WILIAM, Lindsay. *Administración y control de la calidad*. 7ª ed. México: Cengage Learning Editores, 2008. 857 p.
ISBN: 9786074813661

- MÉNDEZ, José, JARAMILLO, David y SERRANO, Ildefonso. *Gestión de la calidad en procesos de servicios y productivos*. 1ª ed. México: Instituto Politécnico Nacional, 2006. 235 p.
ISBN: 9703603068

- M. JURAN, Joseph y BLANTON GODFREY, A. *Manual de la calidad*. 5ª ed. España: McGraw-Hill Interamericana de España, 2001. 1730p.
ISBN: 8448130065

- MORA PÉREZ, José. *Capacity Planning IT: Una aproximación práctica*. 1ª ed. Creative Commons, 2012. 564 p.
ISBN: 9781480208759

- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. *Metodología de la investigación*. 4ª ed. México: McGraw-Hill, 2006. 850 p.
ISBN: 9789701057537

- CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2004. 562 p.
ISBN: 8535213481

- OLIVEIRA DA SILVA, Reinaldo. *Teorías de la administración*. 1ª ed. Paraninfo, 2002. 523 p.
ISBN: 9789706862242

- FERNÁNDEZ GARCÍA, Ricardo. *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. 1ª ed. España: Editorial Club Universitario, 2010. 281 p.
ISBN: 9788484549789

- GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. *Calidad total y productividad*. 3ª ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2010. 363 p.
ISBN: 9786071503152

- VALDERRAMA, Santiago y LEÓN, Lucy. *Técnicas e Instrumentos para la obtención de datos en la investigación científica*. 1ª ed. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L. 2009. 169 p.
ISBN: 9789972386961

- VALDERRAMA MENDOZA, Santiago. *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica: Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. 2ª ed. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L., 2013. 495 p.
ISBN: 9786123028787

- EUGENIA BAUTISTA, María. *Manual de metodología de la investigación*. 3ª ed. Caracas: Talitip, 2009. 86 p.
ISBN: 9800781196

- VARGAS QUIÑONES, Martha. *Calidad en el servicio*. 1ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones. 2007. 280 p.
ISBN: 9586484602
- Universidad Carlos III de Madrid. *Leganes*. Agosto del 2009. Disponible en: http://www.est.uc3m.es/esp/nueva_docencia/leganes/ing_industrial/estadistica_industrial/doc_grupo2/archivos/fiabilidad.pdf
- MIRANDA GONZALES, Francisco, CHAMORRO, MERA, Antonio y RUBIO LACOBIA, Sergio. *Introducción a la gestión de la calidad*. 1ª ed. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias, 2007, 258 p.
ISBN: 9788496477643
- RODRÍGUEZ MÉNDEZ, Arianna. *Elaboración del marco teórico referencial que sustente la aplicación de la metodología SERVPERF para la gestión de la calidad en una empresa de servicios*. [En línea] 2009. [Fecha de consulta: 20 de octubre del 2016] Disponible desde internet: <http://www.gestiopolis.com/modelo-servperf-para-gestion-calidad-empresa-servicios-marco-teorico/>
- BELTRÁN, J., CARMONA, M., CARRASCO, R. [et al.] *Guía para una gestión basada en procesos* [En línea] Sevilla: IAT, 2009. [fecha de consulta: 12 octubre 2016]. Disponible en: <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gestion-basada-procesos-completa.pdf>
- GONZÁLEZ LÓPEZ, José. *Calidad, ISO 9000, formación y control de procesos*. Catálogo de Tiempo Real S.A. [en línea]. Febrero 1996. [Fecha de consulta: 02 de noviembre 2016]. Disponible en: <http://www.tiemporeal.es/archivos/iso9000.pdf>
- FIALLOS GONZÁLEZ, Oscar y SOLEDISPA NAVARRETE, Cindy. En su proyecto de grado *Diseño de un sistema de gestión de calidad para el Call Center en una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Guayaquil basado en la*

norma ISO 9001:2008 [En línea]. Proyecto de graduación previo a la obtención del título de Magíster en gestión de la productividad y la calidad de la escuela superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador, 2012. [Consultado 21 de septiembre del 2016]. Disponible en

https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24850/1/Tesis%20Calidad_Oscar%20y%20Cindy.pdf

- REYES HERNANDEZ, Sonia Patricia. En su trabajo de investigación Calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente de la Asociación Share, sede Huehuetenango [En línea]. Tesis de grado profesional presentada para conferírsele el título profesional de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada de la Universidad Rafael Landívar, 2014. [Consultado 10 de octubre del 2016]. Disponible en <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Reyes-Sonia.pdf>

- ALVAREZ MARTINEZ, John Henry. En su informe Evaluación perceptual del servicio al cliente de un Call Center desde la perspectiva de la Gestión de Calidad Total [En línea]. Informe profesional para optar el título de Administrador de Empresas de la Pontifica Universidad Javeriana, 2012. [Consultado 20 de septiembre del 2016]. Disponible en <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10821/AlvarezMartinezJohnHenry2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- VELA MORI, Rafael & ZAVALETA CUEVAS, Lizdey Milagros. En su tesis Influencia de la calidad del servicio al cliente en el nivel de ventas de tiendas de cadenas Claro Tottus – Mall [En línea]. Tesis de grado profesional para obtener el título profesional de Licenciado en Administración, 2014. [Consultado 28 de setiembre del 2016]. Disponible en http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/349/1/VELA_RAFAEL_CALIDAD_SERVICIO_CLIENTE_VENTAS.pdf


- MERINO SALDAÑA, Balvina & REYES DÍAZ, Mary Helen. En su trabajo Modelo para evaluar la calidad del servicio al usuario atendido en consulta externa en establecimientos de salud en el Perú. [En línea]. Tesis de grado profesional para optar el grado profesional en Estadística e Informática, 2014. [Consultado 30 de setiembre del 2016]. Disponible en http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1201/1/merino_sb.pdf
- NUÑEZ MORALES, Segundo. En su trabajo Evaluación y mejoramiento del nivel de servicio a través de indicadores de calidad de cafetería UDEP. [En línea]. Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial y de Sistemas, 2012. [Consultado 11 de octubre del 2016]. Disponible en https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2047/ING_513.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo Nº 1: Formato de reporte de operaciones

Dynam <i>i</i> Call															
OPERACIONES															
Días	SERVICIOS						INDICADOR								
	Móvil programad	Fija programad	Corporativ o	Móvil	Fija	Corporativ o	Cantidad Reclamos en plazo	Cantidad de	Cantidad de	Cantidad de	Cantidad de	Cantidad de reclamos	Cantidad deseada	Eficacia	Fiabilidad
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															
26															
27															
28															
29															
30															

Anexo Nº 2: Acta de reunión con los entrevistados


	Proyecto	GESTIÓN DE LA CALIDAD ENFOCADO EN PROCESOS DE RECLAMOS PARA MEJORAR EL NIVEL DE SERVICIO EN EL ÁREA DE BACK OFFICE DE LA EMPRESA BPO CONSULTING S.A.C., INDEPENDENCIA, 2017.	
INFORMACIÓN GENERAL			
Tema			
Lugar		Fecha:	


PARTICIPANTES			
Nombres y Apellidos	Oficina/ Área	Cargo	Firma

AGENDA

ACUERDOS

Anexo N° 3: Ficha de entrevista

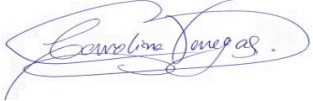
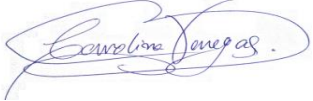

BPO CONSULTING S.A.C. - Dynamicall			
FICHA DE ENTREVISTAS			
1) Nombre del entrevistado		4) Fecha	
2) Cargo			
3) Objetivo	1. Levantar información de los procesos de cada unidad orgánica 2. Validar el inventario de procesos y procedimientos 3. Identificar a los usuarios líderes de cada proceso.	5) Hora	
6) Muestra de preguntas			
Pregunta 1: ¿Cuál es la estructura organizacional de su unidad orgánica?			
¿Pregunta 2: Cuáles son los productos o servicios que se generan en su unidad orgánica?			
Pregunta 3: ¿Cuántos y cuáles son los procesos involucrados en su unidad orgánica? ¿Cuál es el objetivo de cada proceso? ¿Quién es el líder de cada proceso? Se revisará la lista de procesos de DYNAMICALL, relacionada a la unidad orgánica.			
Pregunta 4: ¿Quiénes son sus clientes?			
Pregunta 5: ¿Cuáles son las principales áreas con las que interactúa?			

BPO CONSULTING S.A.C. - Dynamicall			
FICHA DE ENTREVISTAS			
1) Nombre del entrevistado		4) Fecha	
2) Cargo			
3) Objetivo	1. Levantar información de los procesos de cada unidad orgánica 2. Validar el inventario de procesos y procedimientos 3. Identificar a los usuarios líderes de cada proceso.	5) Hora	
6) Muestra de preguntas			
Pregunta 6: ¿Maneja indicadores en cada proceso? ¿Cuáles son?			
Pregunta 7: ¿Cuenta con algún proceso/procedimiento documentado?			
Pregunta 8: ¿Ha identificado alguna oportunidad de mejora en alguno de los procesos? ¿Cuáles son?			

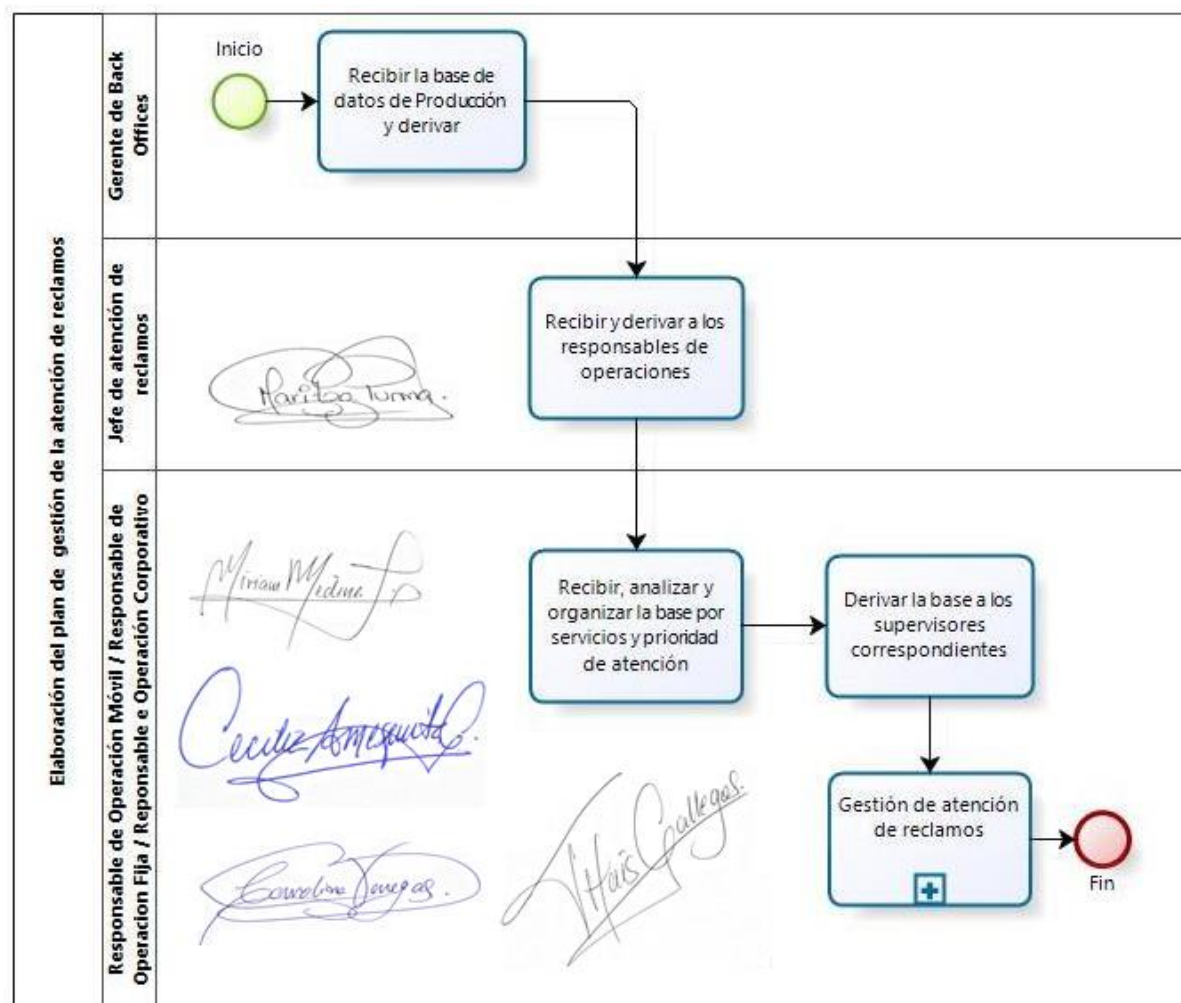
Anexo N° 4: Ficha de validación de organigrama de área de Back Office

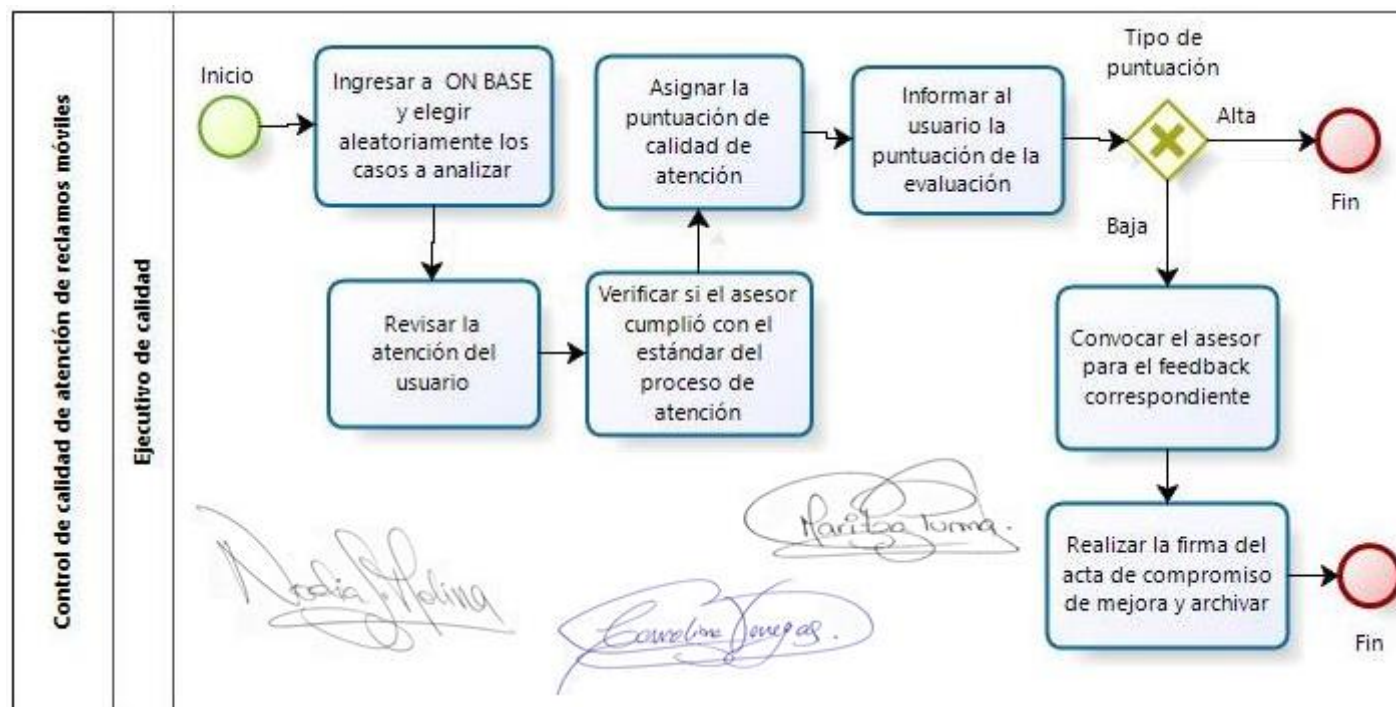
	Proyecto	GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS DE RECLAMOS PARA MEJORAR EL NIVEL DE SERVICIO EN EL ÁREA DE BACK OFFICE DE LA EMPRESA BPO CONSULTING S.A.C., INDEPENDENCIA, 2016.		
Ficha de validación de organigrama de Back Office				
Tema	Validación de organigrama del área de Back Office			
Lugar	Oficina de Back Office	Fecha:		
<div style="text-align: center;"> <p>Organigrama del área de Back Office</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>Organigrama de cargos del área de Back Office</p>  </div>				
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:		
Romero Carrasco, Danny Investigador	 Carolina Venegas Jefe de atención de reclamos	 Maritza Puma Gerente de área		

Anexo N° 5: Ficha de validación de inventario de procesos AS IS por jefe de área




DynamiCall	Proyecto	GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS DE RECLAMOS PARA MEJORAR EL NIVEL DE SERVICIO EN EL ÁREA DE BACK OFFICE DE LA EMPRESA BPO CONSULTING S.A.C., INDEPENDENCIA, 2016.	
Ficha de validación de organigrama de Back Office			
Tema	Validación de inventario de procesos AS - IS		
Lugar	Oficina de Back Office	Fecha:	
<p>Luego del levantamiento de información realizado en la segunda etapa del proyecto: Análisis AS – IS, se procede a validar el mapeo de procesos e inventario de procesos elaborado.</p> <p><u>Mapeo de procesos</u></p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: red; color: white; padding: 20px; text-align: center; width: 200px; margin-right: 20px;"> Gestión de Reclamos </div> <div> <p style="text-align: center;">Procesos Estratégicos</p> <div style="background-color: #90EE90; padding: 10px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"> Planificación de la atención de reclamos </div> <p style="text-align: center;">Procesos Misionales</p> <div style="background-color: #FFD700; padding: 10px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"> Ejecución de la gestión de la atención de reclamos </div> <p style="text-align: center;">Procesos de Soporte</p> <div style="background-color: #00BFFF; padding: 10px; text-align: center;"> Control de calidad de atención de reclamos </div> </div> </div>			
<u>Inventario de procesos AS – IS</u>			
	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2
	Gestión de reclamos	1.1. Planificación de la atención de reclamos	1.1.1. Elaboración del plan de atención de reclamos
1.2. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos		1.2.1. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos	
1.3. Control de calidad de atención de reclamos		1.3.1. Control de calidad de atención de reclamos	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:
 Romero Carrasco, Danny Investigador		 Carolina Venegas Jefe de atención de reclamos	 Maritza Puma Gerente de área

Anexo N° 6: Flujos de procesos AS IS validados por el jefe de área

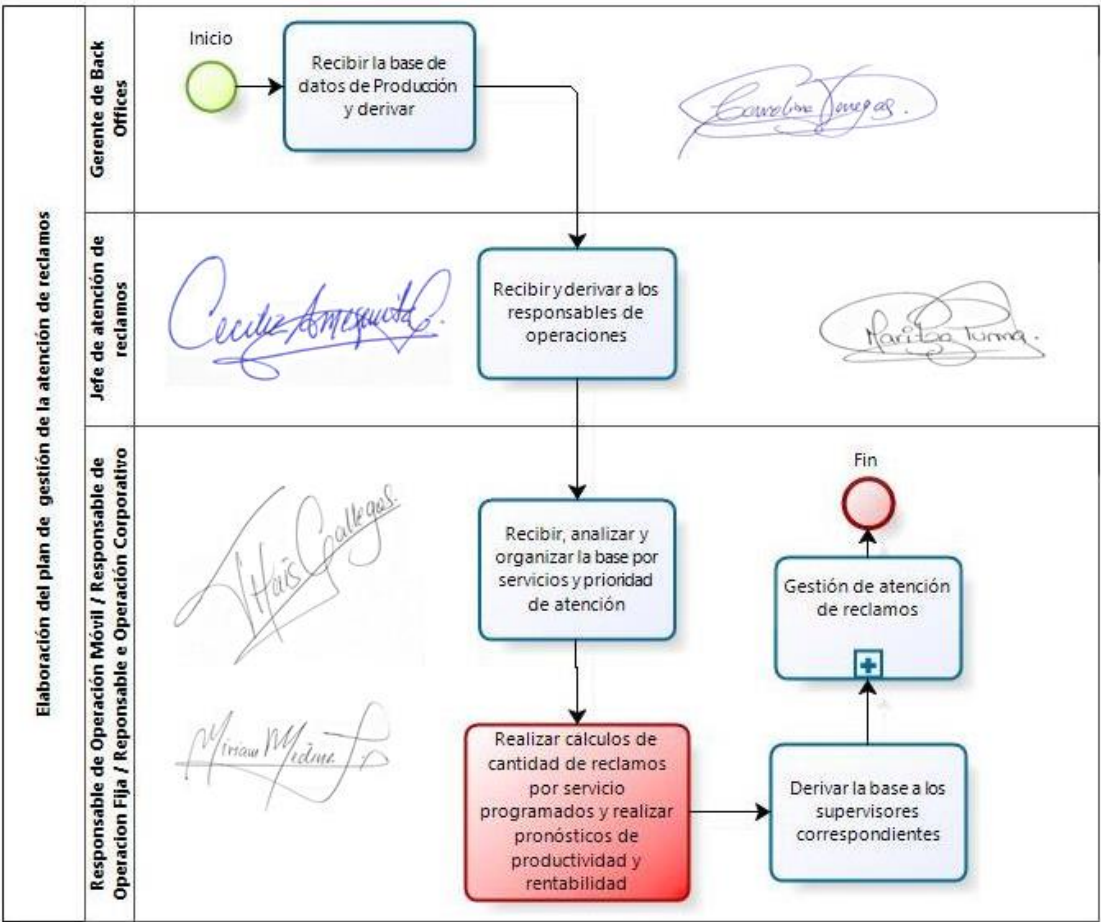


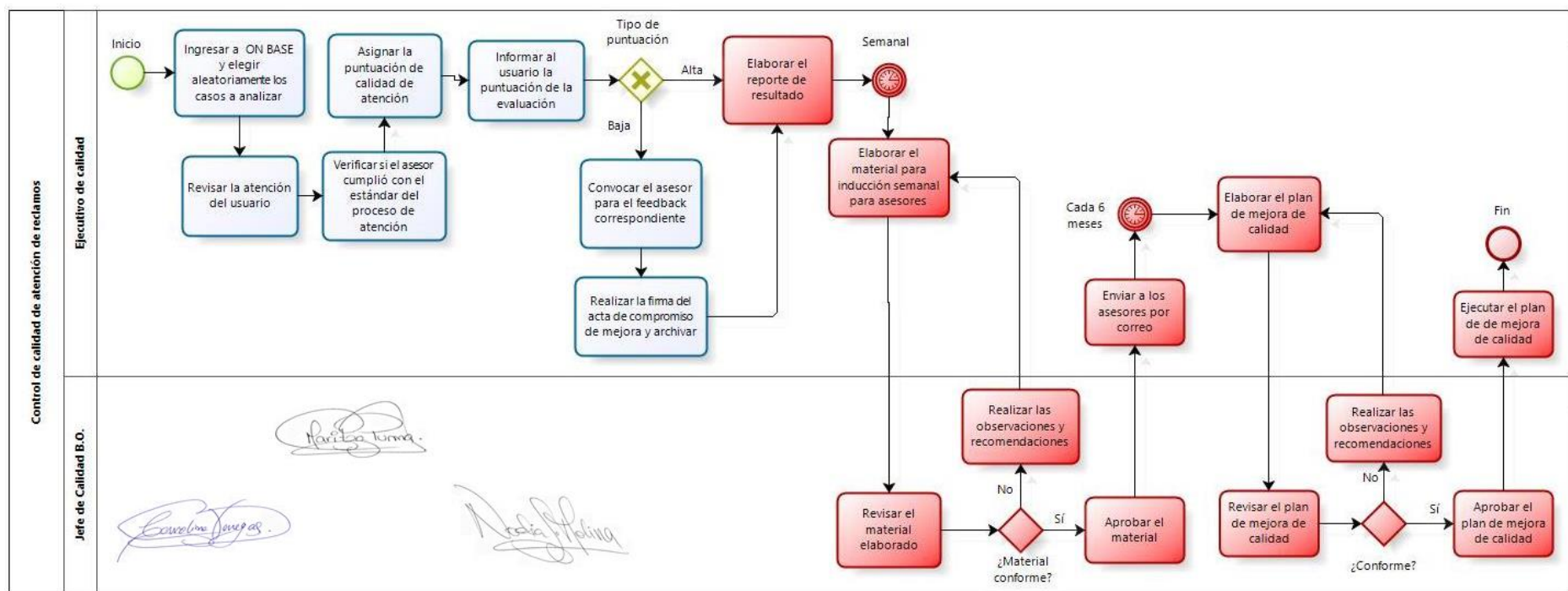


Anexo N° 7: Ficha de validación de Inventario de procesos TO BE por jefe de área

	Proyecto	GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS DE RECLAMOS PARA MEJORAR EL NIVEL DE SERVICIO EN EL ÁREA DE BACK OFFICE DE LA EMPRESA BPO CONSULTING S.A.C., INDEPENDENCIA, 2016.											
Ficha de validación de organigrama de Back Office													
Tema	Validación de inventario de procesos TO-BE												
Lugar	Oficina de Back Office	Fecha:	21/03/2017										
<p>Luego del levantamiento de información realizado en la tercera etapa del proyecto: Análisis TO - BE, se procede a validar el inventario de procesos elaborado.</p> <p><u>Inventario de procesos TO - BE</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel 0</th> <th>Nivel 1</th> <th>Nivel 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Gestión de reclamos</td> <td>1.1. Planificación de la atención de reclamos</td> <td>1.1.1. Elaboración del plan de atención de reclamos</td> </tr> <tr> <td>1.2. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos</td> <td>1.2.1. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos</td> </tr> <tr> <td>1.3. Control de calidad de atención de reclamos</td> <td>1.3.1. Control de calidad de atención de reclamos</td> </tr> </tbody> </table>				Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Gestión de reclamos	1.1. Planificación de la atención de reclamos	1.1.1. Elaboración del plan de atención de reclamos	1.2. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos	1.2.1. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos	1.3. Control de calidad de atención de reclamos	1.3.1. Control de calidad de atención de reclamos
Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2											
Gestión de reclamos	1.1. Planificación de la atención de reclamos	1.1.1. Elaboración del plan de atención de reclamos											
	1.2. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos	1.2.1. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos											
	1.3. Control de calidad de atención de reclamos	1.3.1. Control de calidad de atención de reclamos											
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:											
Romero Carrasco, Danny Investigador	 Carolina Venegas Jefe de atención de reclamos	 Maritza Puma Gerente de área											

Anexo Nº 8: Flujos de procesos TO BE validados por el jefe de área







BPO CONSULTING S.A.C.



MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Procesos Nivel 0 y Nivel 1

Código de manual	GxP-PR-01
Versión	01-2017
Revisado por	
Aprobado por	

PROPUESTA DE MAPRO DE DYNAMICALL

Este documento contiene la sistematización de la información de procesos de DYNAMICALL a nivel del área de ATENCIÓN DE RECLAMOS. Siguiendo la metodología de la IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS se consolidan las fichas trabajadas para caracterizar los procesos para armar el Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MAPRO).

CONSIDERACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL

Para la elaboración del documento a necesidad del área, se actualizan las denominaciones y se incorporan conceptos que son de utilidad para el área, considerando el objetivo de contar con un manual que describa la actuación del personal que participa en los procesos

1. Entiéndase MAPRO como el actual Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos.
2. Se entiende que el requerimiento de desarrollar hasta el nivel correspondiente responde a la necesidad de desagregar los procesos del área, a fin de lograr la máxima profundidad o detalle. Según la metodología de la Gestión por Procesos, los niveles se trabajan por complejidad de los procesos, lo cual significa que el manual debe de contener la información que permita describir con suficiencia los procesos.
3. Los mapas de procesos se trabajan a nivel 0.
4. Los diagramas de flujo corresponden al máximo nivel alcanzado para mostrar la secuencia de pasos que describe el proceso.
5. La organización del manual es por procesos.
6. El manual incluye los procesos nuevos, resultados de los ajustes al levantamiento de procesos de la situación actual.
7. El Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos, en adelante el Manual, tiene como objetivo estandarizar en un documento descriptivo y detallado las acciones que realiza un área, tiene un carácter instructivo e informativo y debe garantizar la comprensión por todos los involucrados en determinado proceso y facilitar la adaptación de nuevos trabajadores para el desarrollo de sus funciones. De igual forma debe guardar coherencia con las respectivas

normas administrativas que rigen el funcionamiento del área y sirven como elementos del análisis para la mejora continua de los procesos y la mejora de la comunicación al interior del área.

A continuación, se presenta la propuesta de Manual, que comprende el Mapa de Procesos y los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos, ambos con sus diagramas y fichas, según correspondan.

Índice

1.	Objetivo del documento	6
2.	Alcance del documento	6
3.	Órganos o Unidades orgánicas que intervienen	6
4.	Representación gráfica del Mapa de Procesos	6
5.	Fichas técnicas de procesos nivel 0	7
6.	Inventario de procesos	9

1. Objetivo del documento

El objetivo es estandarizar en un documento descriptivo y detallando las acciones que realiza un área u organización, tiene un carácter instructivo e informativo y debe garantizar la comprensión por todos los involucrados en determinados procesos y facilitar la adaptación de nuevos trabajadores para el desarrollo de sus funciones.

2. Alcance del documento

Comprende todos los procesos identificados en el área de Atención de reclamos: Estratégicos, operativos o misionales y de apoyo.

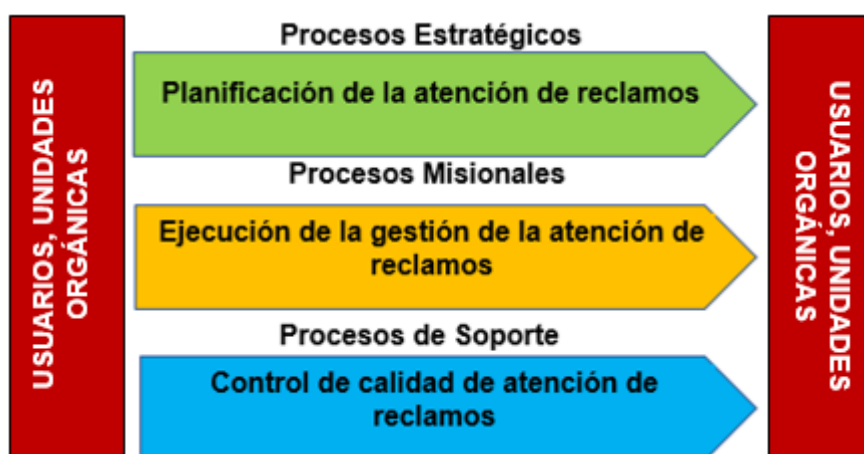
3. Órganos o Unidades orgánicas que intervienen

Los procesos se realizan como actividades propias de una unidad o transversalmente, con intervención de más de una unidad orgánica. Por ende, todas las unidades orgánicas están involucradas.

4. Representación gráfica del Mapa de Procesos

A continuación, se presenta el diagrama de Mapa de procesos del área.

MAPA DE PROCESOS DEL ÁREA DE ATENCIÓN DE RECLAMOS



5. Fichas técnicas de procesos nivel 0


A continuación, se listan y presentan las fichas de los procesos nivel 0, mostrando en el gráfico anterior.

Tipo	Código	Nivel 0
Operativo	1	Gestión de atención de reclamos

El proceso nivel 0, denominado MACROPROCESO NIVEL 1: Gestión de atención de reclamos, es de tipo OPERATIVO, se encuentra conformado por 3 procesos de nivel 1, organizados por tipo de procesos, ya sea estratégico, operativo y de apoyo.

Por consiguiente, se muestra la ficha de procesos de nivel 0 correspondiente al área de Atención de reclamos.

1. Gestión de atención de reclamos

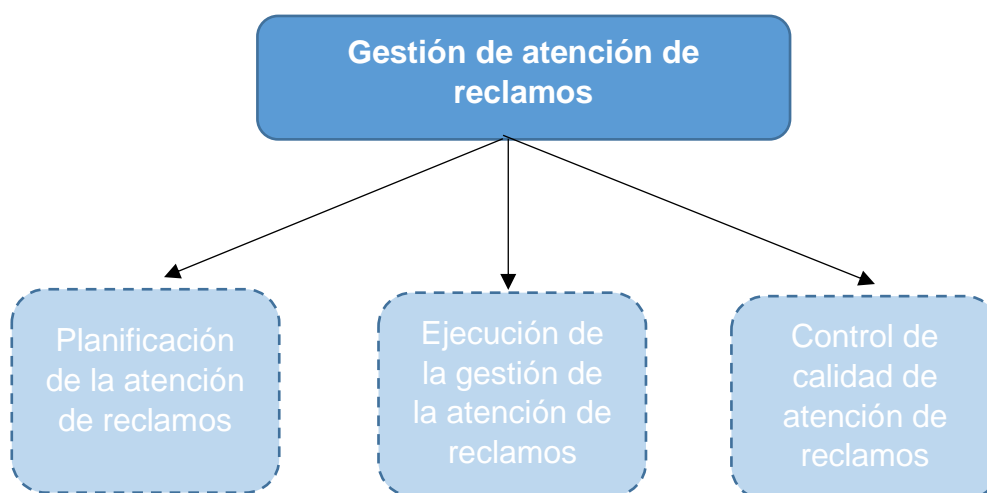
BPO CONSULTING S.A.C. - Dynamicall					
FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0					
1) Nombre	1. Gestión de atención de reclamos			4) Responsable	Jefe de Atención de reclamos
2) Objetivo	Gestionar la mayor cantidad de reclamos en el plazo establecido cumpliendo las metas de producción en los estándares de calidad.			5) Requisitos	Expediente completo del cliente
3) Alcance	Desde la planificación del armado de la base hasta su ejecución y evaluación de servicio.			6) Clasificación	Proceso de soporte
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
7) Proveedor	8) Entradas	9) Procesos Nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o Destinatario de los bienes o servicios	
Gerente de producción	Base de datos	1.1. Planificación de la atención de reclamos	Base de datos procesada po prioridad	Responsable de Reclamos Móvil Responsable de Reclamos Fija Responsable de Reclamos Corporativo	
Responsable de Reclamos Móvil Responsable de Reclamos Fija Responsable de Reclamos Corporativo	Base de datos procesada por prioridad	1.2. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos	Carta o resolución del reclamo	SIAC	
Carta o resolución del reclamo	Asesor de Reclamo Móvil Asesor de Reclamo Fijo Asesor de Reclamo Corporativo	1.3. Control de calidad de atención de reclamos	Puntuación Acta de feedback	Asesor de Reclamo Móvil Asesor de Reclamo Fijo Asesor de Reclamo Corporativo	

6. Inventario de procesos


Lo que se muestra en el cuadro siguiente son todos los procesos que DYNAMICALL realiza en el área de Atención de reclamos. El enfoque de procesos, con aplicación de ajuste a la situación actual, producto de nuevos procesos, ha permitido establecer el siguiente inventario:

Tipo	Código	Nivel 0	Tipo	Código	Nivel 0
Operativo	1	Gestión de atención de reclamos	Estratégico	1.1.	Planificación de la atención de reclamos
			Operativo	1.2.	Ejecución de la gestión de la atención de reclamos
			Apoyo	1.3.	Control de calidad de atención de reclamos

Para el proceso Nivel 0, se ha trabajado un diagrama de bloques que muestra los procesos que serán descritos a través de fichas y flujos.



1.1. Planificación de la atención de reclamos

BPO CONSULTING S.A.C. - Dynamicall									
FICHA DEL PROCESO NIVEL N									
1) Nombre		Elaboración del plan de gestión de la atención de reclamos							
2) Objetivo		Elaborar el plan de trabajo para la base correspondiente del cliente clasificado por servicio y por prioridad de atención.							
3) Alcance		Desde la recepción de la base hasta su clasificación y derivación a la supervisión.							
4) Proveedor	5) Entrada	Descripción de Actividades					10) Salida	11) Destinatario de los bienes y servicios	
		N°	6) Actividades	7) Órgano	8) Unidad Orgánica	9) Ejecutor			
			INICIO						
Gerente de producción	Base de datos	1	Recibir la base de datos de producción y derivar	Gerencia de Back Office	Gerencia de Back Office	Gerente de Back Office	Base de datos recibida y revisada	Jefe de atención de reclamos	
Gerente de Back Office	Base de datos recibida y revisada	2	Recibir y derivar a los responsables de operaciones de atención de reclamos	Gerencia de Back Office	Atención de reclamos	Jefe de atención de reclamos	Base de datos recibida y revisada	Responsable de Reclamos Móvil Responsable de Reclamos Fija Responsable de Reclamos Corporativo	
Jefe de atención de reclamos	Base de datos recibida y revisada	3	Recibir, analizar y organizar la base por servicios y prioridad de atención.	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Responsable de Reclamos Móvil Responsable de Reclamos Fija Responsable de Reclamos Corporativo	Base de datos analizada por servicios y prioridad	Responsable de Reclamos Móvil Responsable de Reclamos Fija Responsable de Reclamos Corporativo	

BPO CONSULTING S.A.C. - Dynamicall



FICHA DEL PROCESO NIVEL N

1) Nombre	Elaboración del plan de gestión de la atención de reclamos							
2) Objetivo	Elaborar el plan de trabajo para la base correspondiente del cliente clasificado por servicio y por prioridad de atención.							
3) Alcance	Desde la recepción de la base hasta su clasificación y derivación a la supervisión.							
4) Proveedor	5) Entrada	Descripción de Actividades					10) Salida	11) Destinatario de los bienes y servicios
		N°	6) Actividades	7) Órgano	8) Unidad Orgánica	9) Ejecutor		
Responsable de Reclamos Móvil Responsable de Reclamos Fija Responsable de Reclamos Corporativo	Base de datos analizada por servicios y prioridad	4	Realizar cálculos de cantidad de reclamos por servicio programados y realizar pronósticos de productividad y rentabilidad	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Responsable de Reclamos Móvil Responsable de Reclamos Fija Responsable de Reclamos Corporativo	Reporte de proyección de casos y rentabilidad programada	Jefe de atención de reclamos
Responsable de Reclamos Móvil Responsable de Reclamos Fija Responsable de Reclamos Corporativo	Base de datos analizada por servicios y prioridad	5	Derivar la base a los supervisores correspondientes Se ejecuta el subproceso de Gestión de atención de reclamos	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Responsable de Reclamos Móvil Responsable de Reclamos Fija Responsable de Reclamos Corporativo	Subproceso de Gestión de atención de reclamos	Supervisor de Reclamos Móvil Supervisor de Reclamos Fija Supervisor de Reclamos Corporativo
12) Indicadores	% de cantidad de reclamos fijos % de cantidad de reclamos móvil % de cantidad de reclamos corporativos							
13) Registros								
Aprobado por:	Nombres y apellidos	Oficina - Cargo					Firma	


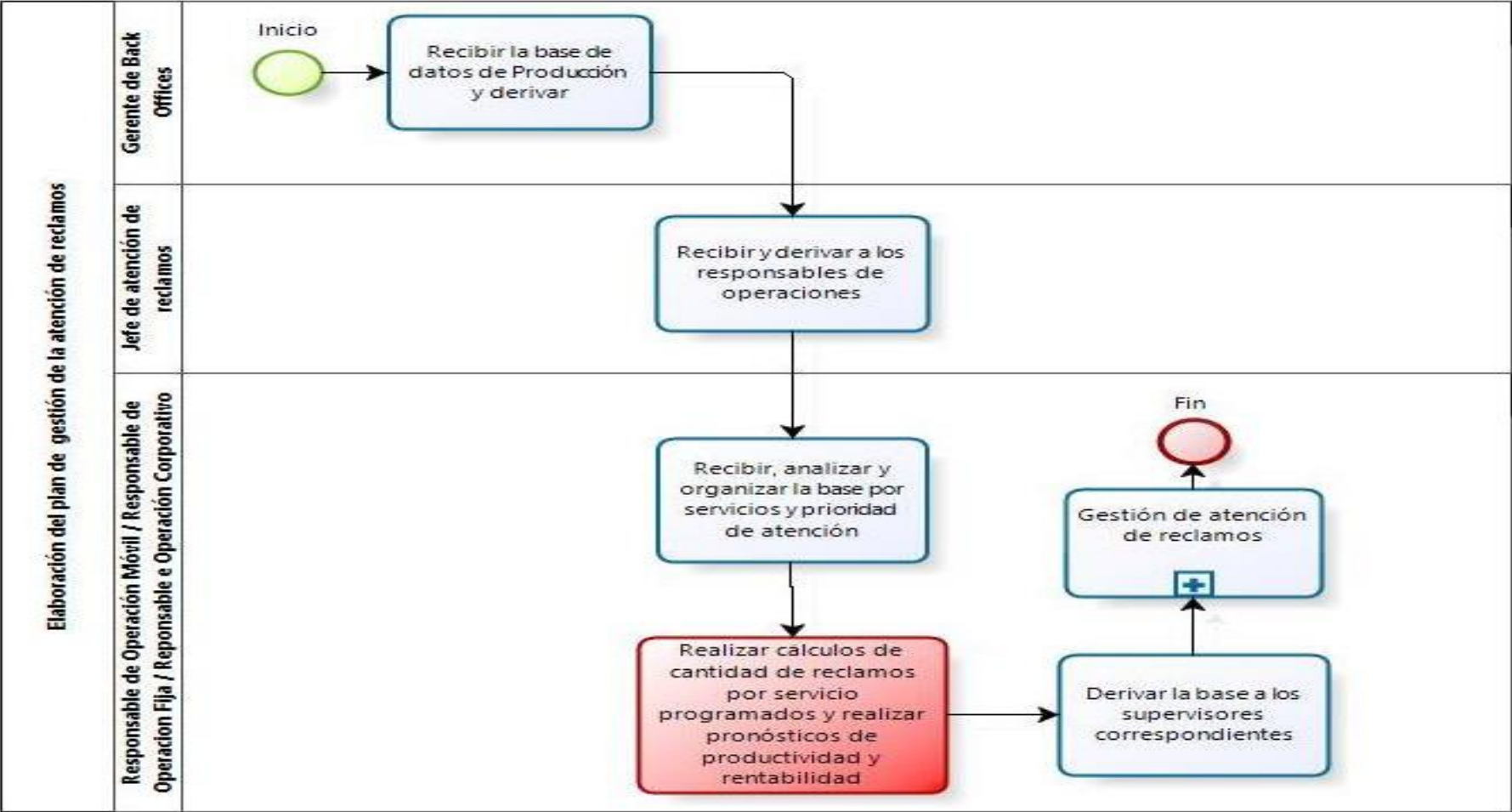

BPO CONSULTING S.A.C. - Dynamicall							
FICHA DEL PROCESO NIVEL N							
1) Nombre	Elaboración del plan de gestión de la atención de reclamos						
2) Objetivo	Elaborar el plan de trabajo para la base correspondiente del cliente clasificado por servicio y por prioridad de atención.						
3) Alcance	Desde la recepción de la base hasta su clasificación y derivación a la supervisión.						
4) Proveedor	5) Entrada	Descripción de Actividades				10) Salida	11) Destinatario de los bienes y servicios
		N°	6) Actividades	7) Órgano	8) Unidad Orgánica	9) Ejecutor	

Diagrama de flujo



1.2. Ejecución de la gestión de la atención de reclamos

BPO CONSULTING S.A.C. - Dynamicall									
FICHA DEL PROCESO NIVEL N									
1) Nombre		Gestión de atención de reclamos							
2) Objetivo		Realizar la atención de reclamos de tipo móvil, fijo y corporativo.							
3) Alcance		Desde el análisis de caso hasta la resolución del problema y actualización en el SIAC							
4) Proveedor	5) Entrada	Descripción de Actividades					10) Salida	11) Destinatario de los bienes y servicios	
		N°	6) Actividades	7) Órgano	8) Unidad Orgánica	9) Ejecutor			
			INICIO						
Responsable de Reclamos Móvil Responsable de Reclamos Fija Responsable de Reclamos Corporativo	Base de datos analizada por servicios y prioridad	1	Revisar la base y cargarla en APP LIST	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Supervisor de Reclamos Móvil Supervisor de Reclamos Fija Supervisor de Reclamos Corporativo	Base en AppList	Supervisor de Reclamos Móvil Supervisor de Reclamos Fija Supervisor de Reclamos Corporativo	
Supervisor de Reclamos Móvil Supervisor de Reclamos Fija Supervisor de Reclamos Corporativo	Base en AppList	2	Asignar los casos a los asesores por experiencia y especialización	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Supervisor de Reclamos Móvil Supervisor de Reclamos Fija Supervisor de Reclamos Corporativo	Casos asignados a los asesores	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	

BPO CONSULTING S.A.C. - Dynamicall

DynamiCall

FICHA DEL PROCESO NIVEL N

1) Nombre	Gestión de atención de reclamos							
2) Objetivo	Realizar la atención de reclamos de tipo móvil, fijo y corporativo.							
3) Alcance	Desde el análisis de caso hasta la resolución del problema y actualización en el SIAC							
4) Proveedor	5) Entrada	Descripción de Actividades					10) Salida	11) Destinatario de los bienes y servicios
		N°	6) Actividades	7) Órgano	8) Unidad Orgánica	9) Ejecutor		
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Casos asignados a los asesores	3	Ingresa a la intranet y visualizar los reclamos a ser atendidos	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Reclamos visualizados	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Reclamos visualizados	4	Validar Los datos del cliente en el SIAC POST/PRE PAGO. ¿Los datos son conformes? Sí: Ir a la actividad 6 No: Ir a la actividad 5	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Datos validados del cliente	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo

BPO CONSULTING S.A.C. - Dynamicall

DynamiCall

FICHA DEL PROCESO NIVEL N

1) Nombre	Gestión de atención de reclamos							
2) Objetivo	Realizar la atención de reclamos de tipo móvil, fijo y corporativo.							
3) Alcance	Desde el análisis de caso hasta la resolución del problema y actualización en el SIAC							
4) Proveedor	5) Entrada	Descripción de Actividades					10) Salida	11) Destinatario de los bienes y servicios
		N°	6) Actividades	7) Órgano	8) Unidad Orgánica	9) Ejecutor		
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Datos validados del cliente	5	Descargar y escuchar el audio en ON BASE	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Audio de On Base	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Datos validados del cliente Audio de On Base	6	Analizar el reclamos del cliente	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Reclamo del cliente validado	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo

BPO CONSULTING S.A.C. - Dynamicall

DynamiCall

FICHA DEL PROCESO NIVEL N

1) Nombre	Gestión de atención de reclamos							
2) Objetivo	Realizar la atención de reclamos de tipo móvil, fijo y corporativo.							
3) Alcance	Desde el análisis de caso hasta la resolución del problema y actualización en el SIAC							
4) Proveedor	5) Entrada	Descripción de Actividades					10) Salida	11) Destinatario de los bienes y servicios
		N°	6) Actividades	7) Órgano	8) Unidad Orgánica	9) Ejecutor		
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Reclamo del cliente validado	7	Validar los datos del cliente	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Datos del cliente validados	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Datos del cliente validados	8	Clasificar el reclamo como prepago o postpago. Si es prepago: Ir a la actividad 9 Si es postpago: Ir a la actividad 10	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Reclamo clasificado	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo

BPO CONSULTING S.A.C. - Dynamicall

DynamiCall

FICHA DEL PROCESO NIVEL N

1) Nombre	Gestión de atención de reclamos							
2) Objetivo	Realizar la atención de reclamos de tipo móvil, fijo y corporativo.							
3) Alcance	Desde el análisis de caso hasta la resolución del problema y actualización en el SIAC							
4) Proveedor	5) Entrada	Descripción de Actividades					10) Salida	11) Destinatario de los bienes y servicios
		N°	6) Actividades	7) Órgano	8) Unidad Orgánica	9) Ejecutor		
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Reclamo clasificado	9	Ingresar al SIAC Prepago, ir a la actividad 11	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Reclamo ubicado en el SIAC Prepago	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Reclamo clasificado	10	Ingresar al SIAC Postpago	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Reclamo ubicado en el SIAC Post pago	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo

BPO CONSULTING S.A.C. - Dynamicall

DynamiCall

FICHA DEL PROCESO NIVEL N

1) Nombre	Gestión de atención de reclamos							
2) Objetivo	Realizar la atención de reclamos de tipo móvil, fijo y corporativo.							
3) Alcance	Desde el análisis de caso hasta la resolución del problema y actualización en el SIAC							
4) Proveedor	5) Entrada	Descripción de Actividades					10) Salida	11) Destinatario de los bienes y servicios
		N°	6) Actividades	7) Órgano	8) Unidad Orgánica	9) Ejecutor		
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Reclamo ubicado en el SIAC Prepago / Post pago	11	Validar la información del reclamo del cliente. Si es Reclamo por promociones: Ir a la actividad 12 Si es Reclamo por migraciones: Ir a la actividad 17 Si es Reclamo en otra materia: Ir a la actividad 21 Si es Reclamo de facturación: Ir a la actividad 22	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Información validada y clasificada por servicio	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo

BPO CONSULTING S.A.C. - Dynamicall

DynamiCall

FICHA DEL PROCESO NIVEL N

1) Nombre	Gestión de atención de reclamos							
2) Objetivo	Realizar la atención de reclamos de tipo móvil, fijo y corporativo.							
3) Alcance	Desde el análisis de caso hasta la resolución del problema y actualización en el SIAC							
4) Proveedor	5) Entrada	Descripción de Actividades					10) Salida	11) Destinatario de los bienes y servicios
		N°	6) Actividades	7) Órgano	8) Unidad Orgánica	9) Ejecutor		
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Información validada y clasificada por servicio	12	Revisar las interacciones del cliente	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Interacciones revisadas	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Interacciones revisadas	13	Revisar las condiciones de la promoción adquirida	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Condiciones de la promoción revisadas	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo

BPO CONSULTING S.A.C. - Dynamicall

DynamiCall

FICHA DEL PROCESO NIVEL N

1) Nombre	Gestión de atención de reclamos							
2) Objetivo	Realizar la atención de reclamos de tipo móvil, fijo y corporativo.							
3) Alcance	Desde el análisis de caso hasta la resolución del problema y actualización en el SIAC							
4) Proveedor	5) Entrada	Descripción de Actividades					10) Salida	11) Destinatario de los bienes y servicios
		N°	6) Actividades	7) Órgano	8) Unidad Orgánica	9) Ejecutor		
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Condiciones de la promoción revisadas	14	Validar el cumplimiento de las condiciones ¿Cumplió? Sí: Ir a la actividad 15 No: Ir a la actividad 16	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Condiciones validadas	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Condiciones validadas	15	Reportar a Soporte B.O. y solicita la activación, ir a la actividad 26	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Solicitud de activación de promoción	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo

BPO CONSULTING S.A.C. - Dynamicall

DynamiCall

FICHA DEL PROCESO NIVEL N

1) Nombre	Gestión de atención de reclamos							
2) Objetivo	Realizar la atención de reclamos de tipo móvil, fijo y corporativo.							
3) Alcance	Desde el análisis de caso hasta la resolución del problema y actualización en el SIAC							
4) Proveedor	5) Entrada	Descripción de Actividades					10) Salida	11) Destinatario de los bienes y servicios
		N°	6) Actividades	7) Órgano	8) Unidad Orgánica	9) Ejecutor		
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Condiciones validadas	16	Elaborar la carta informativa de las razones de NO activación, ir a la actividad 26	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Carta informativa de no activación	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Información validada y clasificada por servicio	17	Verificar la existencia de solicitudes de migración ¿Existe solicitud? Sí: Ir a la actividad 18 No: Ir a la actividad 19	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Solicitudes de migración No solicitudes no encontradas	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo

BPO CONSULTING S.A.C. - Dynamicall

DynamiCall

FICHA DEL PROCESO NIVEL N

1) Nombre	Gestión de atención de reclamos							
2) Objetivo	Realizar la atención de reclamos de tipo móvil, fijo y corporativo.							
3) Alcance	Desde el análisis de caso hasta la resolución del problema y actualización en el SIAC							
4) Proveedor	5) Entrada	Descripción de Actividades					10) Salida	11) Destinatario de los bienes y servicios
		N°	6) Actividades	7) Órgano	8) Unidad Orgánica	9) Ejecutor		
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Solicitudes no encontradas	18	Verificar el audio de solicitud de migración con el call center correspondiente, ir a la actividad 20	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Audio de solicitud de migración	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Audio de solicitud de migración	19	Solicitar la anulación de la migración con Soporte B.O.	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Anulación de migración	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo

BPO CONSULTING S.A.C. - Dynamicall

DynamiCall

FICHA DEL PROCESO NIVEL N

1) Nombre	Gestión de atención de reclamos							
2) Objetivo	Realizar la atención de reclamos de tipo móvil, fijo y corporativo.							
3) Alcance	Desde el análisis de caso hasta la resolución del problema y actualización en el SIAC							
4) Proveedor	5) Entrada	Descripción de Actividades					10) Salida	11) Destinatario de los bienes y servicios
		N°	6) Actividades	7) Órgano	8) Unidad Orgánica	9) Ejecutor		
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Anulación de migración Revisión de migración	20	Elaborar la resolución, ir a la actividad 26	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Resolución de reclamo	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Información validada y clasificada por servicio	21	Calificar como informativo y elaborar la resolución, ir a la actividad 26	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Carta informativa	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo

BPO CONSULTING S.A.C. - Dynamicall

DynamiCall

FICHA DEL PROCESO NIVEL N

1) Nombre	Gestión de atención de reclamos							
2) Objetivo	Realizar la atención de reclamos de tipo móvil, fijo y corporativo.							
3) Alcance	Desde el análisis de caso hasta la resolución del problema y actualización en el SIAC							
4) Proveedor	5) Entrada	Descripción de Actividades					10) Salida	11) Destinatario de los bienes y servicios
		N°	6) Actividades	7) Órgano	8) Unidad Orgánica	9) Ejecutor		
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Información validada y clasificada por servicio	22	Revisar la factura en consulta	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Factura revisada	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Factura revisada	23	Revisar los conceptos facturados en el comprobante ¿El monto es elevado? Sí: Ir a la actividad 25 No: Ir a la actividad 24	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Conceptos revisados	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo

BPO CONSULTING S.A.C. - Dynamicall

DynamiCall

FICHA DEL PROCESO NIVEL N

1) Nombre	Gestión de atención de reclamos							
2) Objetivo	Realizar la atención de reclamos de tipo móvil, fijo y corporativo.							
3) Alcance	Desde el análisis de caso hasta la resolución del problema y actualización en el SIAC							
4) Proveedor	5) Entrada	Descripción de Actividades					10) Salida	11) Destinatario de los bienes y servicios
		N°	6) Actividades	7) Órgano	8) Unidad Orgánica	9) Ejecutor		
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Conceptos revisados	24	Detallar los conceptos de la factura en la carta y emitir resolución, ir a la actividad 26	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Resolución de reclamo	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Factura revisada	25	Calificar el servicio como adicionales y verificar su solicitud en interacciones, ir a la actividad 26	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Servicios adicionales	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo

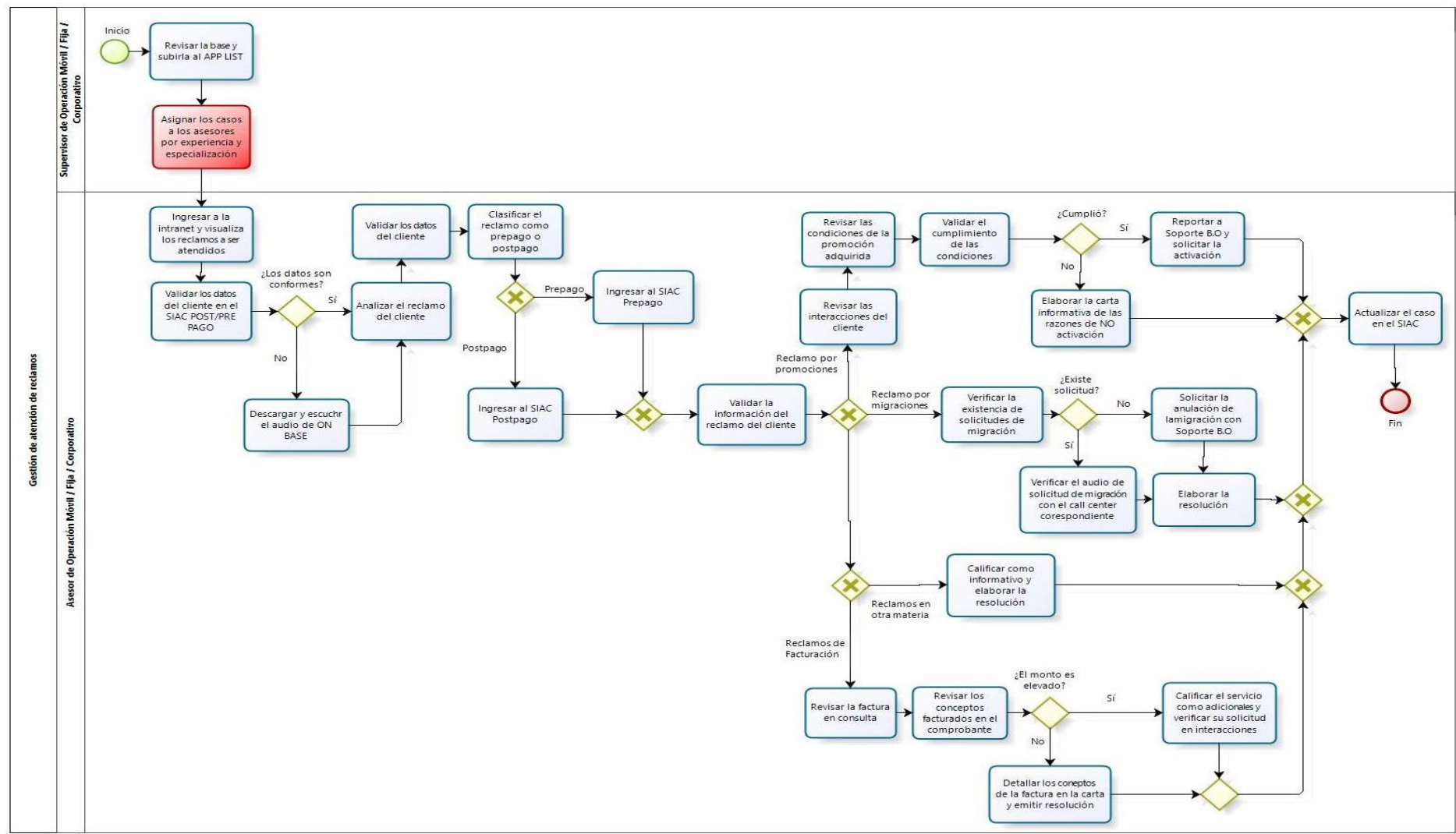
BPO CONSULTING S.A.C. - Dynamicall

DynamiCall


FICHA DEL PROCESO NIVEL N

1) Nombre	Gestión de atención de reclamos							
2) Objetivo	Realizar la atención de reclamos de tipo móvil, fijo y corporativo.							
3) Alcance	Desde el análisis de caso hasta la resolución del problema y actualización en el SIAC							
4) Proveedor	5) Entrada	Descripción de Actividades					10) Salida	11) Destinatario de los bienes y servicios
		N°	6) Actividades	7) Órgano	8) Unidad Orgánica	9) Ejecutor		
Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Carta informativa Resolución	26	Actualizar en caso en el SIAC. FIN	Atención de reclamos	Reclamos Móvil Reclamos Fija Reclamos Corporativos	Asesor de Reclamos Móvil Asesor de Reclamos Fija Asesor de Reclamos Corporativo	Caso actualizado	SIAC
12) Indicadores	% de cantidad de reclamos atendidos % de cantidad de reclamos solucionados							
13) Registros								
Aprobado por:	Nombres y apellidos	Oficina - Cargo					Firma	

Diagrama de flujo



1.3. Control de calidad de atención de reclamos

BPO CONSULTING S.A.C. – Dynamicall									
FICHA DEL PROCESO NIVEL N									
1) Nombre		Control de calidad de atención de reclamos							
2) Objetivo		Realizar el control de calidad del servicio de atención de reclamos móvil, fijo, corporativo y brindar el feedback correspondiente de mejora.							
3) Alcance		Desde la selección aleatoria del caso en el sistema hasta la realización de evaluación.							
4) Proveedor	5) Entrada	Descripción de Actividades					10) Salida	11) Destinatario de los bienes y servicios	
		N°	6) Actividades	7) Órgano	8) Unidad Orgánica	9) Ejecutor			
			INICIO						
Jefe de calidad de BO	Solicitud de control de calidad	1	Ingresar a On Base y elegir aleatoriamente los casos a analizar	Atención de reclamos	Calidad de B.O	Ejecutivo de calidad	Casos a analizar	Ejecutivo de calidad	
Ejecutivo de calidad	Casos a analizar	2	Revisar la atención del usuario	Atención de reclamos	Calidad de B.O	Ejecutivo de calidad	Caso analizado	Ejecutivo de calidad	
Ejecutivo de calidad	Caso analizado	3	Verificar si el asesor cumplió con el estándar del proceso de atención	Atención de reclamos	Calidad de B.O	Ejecutivo de calidad	Estándar revisado	Ejecutivo de calidad	
Ejecutivo de calidad	Estándar revisado	4	Asignar la puntuación de calidad de atención	Atención de reclamos	Calidad de B.O	Ejecutivo de calidad	Puntuación de atención	Ejecutivo de calidad	
Ejecutivo de calidad	Puntuación de atención	5	Informar al usuario la puntuación de la evaluación Tipo de puntuación Alta: Ir a la actividad 8 Baja: Ir a la actividad 6	Atención de reclamos	Calidad de B.O	Ejecutivo de calidad	Informe de resultados	Ejecutivo de calidad	

BPO CONSULTING S.A.C. – Dynamicall



FICHA DEL PROCESO NIVEL N

1) Nombre	Control de calidad de atención de reclamos							
2) Objetivo	Realizar el control de calidad del servicio de atención de reclamos móvil, fijo, corporativo y brindar el feedback correspondiente de mejora.							
3) Alcance	Desde la selección aleatoria del caso en el sistema hasta la realización de evaluación.							
4) Proveedor	5) Entrada	Descripción de Actividades					10) Salida	11) Destinatario de los bienes y servicios
		N°	6) Actividades	7) Órgano	8) Unidad Orgánica	9) Ejecutor		
Ejecutivo de calidad	Informe de resultados	6	Convocar al asesor para el feedback correspondiente	Atención de reclamos	Calidad de B.O	Ejecutivo de calidad	Feedback del caso	Ejecutivo de calidad
Ejecutivo de calidad	Feedback del caso	7	Realizar la firma del acta de compromiso de mejora y archivar, ir a la actividad 8	Atención de reclamos	Calidad de B.O	Ejecutivo de calidad	Acta de compromiso	Archivo
Ejecutivo de calidad	Resultados de evaluación	8	Elaborar el reporte de resultados	Atención de reclamos	Calidad de B.O	Ejecutivo de calidad	Reporte de resultados	Jefe de calidad B.O.
Ejecutivo de calidad	Reporte de resultados	9	De manera semanal, Elaborar el material para inducción semanal para asesores	Atención de reclamos	Calidad de B.O	Ejecutivo de calidad	Material de inducción	Jefe de calidad B.O.
Ejecutivo de calidad	Material de inducción	10	Recibir el material elaborado ¿Material conforme ? Sí: Ir a la actividad 12 No: Ir a la actividad 11	Atención de reclamos	Calidad de B.O	Jefe de calidad B.O.	Material recibido y revisado	Jefe de calidad B.O.

BPO CONSULTING S.A.C. – Dynamicall



FICHA DEL PROCESO NIVEL N

1) Nombre	Control de calidad de atención de reclamos							
2) Objetivo	Realizar el control de calidad del servicio de atención de reclamos móvil, fijo, corporativo y brindar el feedback correspondiente de mejora.							
3) Alcance	Desde la selección aleatoria del caso en el sistema hasta la realización de evaluación.							
4) Proveedor	5) Entrada	Descripción de Actividades					10) Salida	11) Destinatario de los bienes y servicios
		N°	6) Actividades	7) Órgano	8) Unidad Orgánica	9) Ejecutor		
Jefe de calidad B.O.	Material recibido y revisado	11	Realizar las observaciones y recomendaciones, ir a la actividad 9	Atención de reclamos	Calidad de B.O	Jefe de calidad B.O.	Observaciones y recomendaciones	Ejecutivo de calidad
Jefe de calidad B.O.	Material recibido y revisado	12	Aprobar el material	Atención de reclamos	Calidad de B.O	Jefe de calidad B.O.	Material aprobado	Ejecutivo de calidad
Jefe de calidad B.O.	Material aprobado	13	Enviar a los asesores por correo el material	Atención de reclamos	Calidad de B.O	Ejecutivo de calidad	Material enviado	Ejecutivo de calidad
Jefe de calidad B.O.	Solicitud de elaboración de plan	14	Cada 6 meses Elaborar el plan de mejora de calidad	Atención de reclamos	Calidad de B.O	Ejecutivo de calidad	Plan de mejora de calidad	Jefe de calidad B.O.
Ejecutivo de calidad	Plan de mejora de calidad	15	Revisar el plan de mejora de calidad ¿Conforme? Sí: Ir a la actividad 17 No: Ir a la actividad 16	Atención de reclamos	Calidad de B.O	Jefe de calidad B.O.	Plan de mejora de calidad revisado	Jefe de calidad B.O.

BPO CONSULTING S.A.C. – Dynamicall



FICHA DEL PROCESO NIVEL N

1) Nombre	Control de calidad de atención de reclamos							
2) Objetivo	Realizar el control de calidad del servicio de atención de reclamos móvil, fijo, corporativo y brindar el feedback correspondiente de mejora.							
3) Alcance	Desde la selección aleatoria del caso en el sistema hasta la realización de evaluación.							
4) Proveedor	5) Entrada	Descripción de Actividades					10) Salida	11) Destinatario de los bienes y servicios
		N°	6) Actividades	7) Órgano	8) Unidad Orgánica	9) Ejecutor		
Jefe de calidad B.O.	Plan de mejora de calidad revisado	16	Realizar las observaciones y recomendaciones, ir a la actividad 14	Atención de reclamos	Calidad de B.O	Jefe de calidad B.O.	Observaciones y recomendaciones	Ejecutivo de calidad
Jefe de calidad B.O.	Plan de mejora de calidad revisado	17	Aprobar el plan de mejora de calidad	Atención de reclamos	Calidad de B.O	Jefe de calidad B.O.	Plan aprobado	Ejecutivo de calidad
Jefe de calidad B.O.	Plan aprobado	18	Ejecutar el plan de mejora de calidad FIN	Atención de reclamos	Calidad de B.O	Ejecutivo de calidad	Plan de mejora de calidad ejecutado	Archivo
12) Indicadores	% de Reclamos rechazados % de aceptación de casos % de cumplimiento de plan de calidad							
13) Registros								
Aprobado por:	Nombres y apellidos	Oficina - Cargo					Firma	

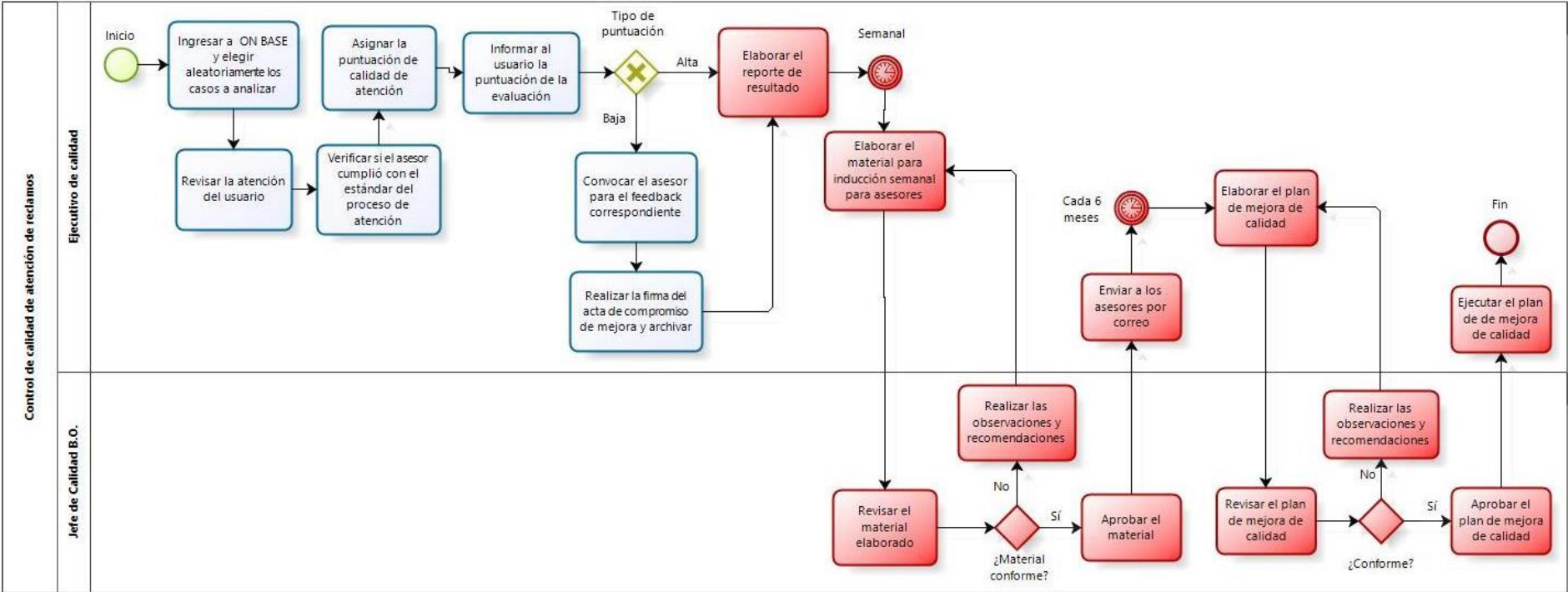
BPO CONSULTING S.A.C. – Dynamicall



FICHA DEL PROCESO NIVEL N

1) Nombre	Control de calidad de atención de reclamos									
2) Objetivo	Realizar el control de calidad del servicio de atención de reclamos mòvil, fijo, corporativo y brindar el feedback correspondiente de mejora.									
3) Alcance	Desde la selecci3n aleatoria del caso en el sistema hasta la realizaci3n de evaluaci3n.									
4) Proveedor	5) Entrada	Descripci3n de Actividades						10) Salida	11) Destinatario de los bienes y servicios	
		Nº	6) Actividades	7) Órgano	8) Unidad Orgánica	9) Ejecutor				

Diagrama de flujo



 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 2
--	---	---

Yo, LEONIDAS MANUEL BRAVO ROJAS, Coordinador de Investigación de la FACULTAD DE INGENIERÍA y Escuela Profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, revisor(a) de la tesis titulada **"GESTIÓN DE CALIDAD ENFOCADO A PROCESOS PARA MEJORAR EL NIVEL DE SERVICIO DE RESOLUCIÓN DE RECLAMOS EN EL ÁREA DE BACK OFFICE DE LA EMPRESA BPO CONSULTING S.A.C., INDEPENDENCIA, 2016."**, del estudiante **ROMERO CARRASCO DANNY JEFFERSON**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de **30%** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 24 de septiembre de 2019



Dr. LEONIDAS MANUEL BRAVO ROJAS
 Coordinador de Investigación
 EP Ingeniería Industrial
 DNI: 0634346

Elaboró	Dirección de investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

GESTIÓN DE CALIDAD ENFOCADO A PROCESOS PARA MEJORAR EL
NIVEL DE SERVICIO DE RESOLUCIÓN DE RECLAMOS EN EL ÁREA DE

BACK OFFICE DE LA EMPRESA BPO CONSULTING S.A.C.,

INDEPENDENCIA, 2016

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

AUTOR:

ROMERO CARRASCO, DANNY JEFFERSON

ASESOR:

MG. OBREGÓN LA ROSA, MARCO ANTONIO



< Desglose de coincidencias X

1 Entregado a Universida... 8 %
Trabajo del estudiante

< Coincidencia 1 de 123 >

• Entregado a Universida...	8 %
Trabajos del estudiante: 181	
• Entregado a Universidad Ce...	4 %
• Entregado a Universidad Ce...	3 %
• Entregado a Universidad Ce...	2 %
• Entregado a Universidad Ce...	2 %
• Entregado a Universidad Ce...	2 %
• Entregado a Universidad Ce...	2 %
• Entregado a Universidad Ce...	1 %
• Entregado a Universidad Ce...	1 %
• Entregado a Universidad Ce...	1 %
• Entregado a Universidad Ce...	1 %
• Entregado a Universidad Ce...	1 %
• Entregado a Universidad Ce...	1 %
• Entregado a Universidad Ce...	1 %
• Entregado a Universidad Ce...	1 %
• Entregado a Universidad Ce...	1 %
• Entregado a Universidad Ce...	1 %
• Entregado a Universidad Ce...	1 %
• Entregado a Universidad Ce...	1 %

Excluir fuentes



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

La Escuela de Ingeniería Industrial

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Danny Jefferson Romero Carrasco

INFORME TÍTULADO:

Gestión de Calidad enfocado a procesos para mejorar el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de Back Office de la empresa BPO Consulting S.A.C., Independencia, 2016.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Ingeniero Industrial

SUSTENTADO EN FECHA: 24/07/2017

NOTA O MENCIÓN: 11



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Romero Carrasco Danny Jefferson

D.N.I. : 47522405

Domicilio : Calle Los Frutales Mz. G Lote 3 Urb. El Paraíso

Teléfono : Fijo : Móvil : 924829494

E-mail : dannyromerocarrasco@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

☐ Tesis de Pregrado

Facultad : Ingeniería

Escuela : Ingeniería Industrial

Carrera : Ingeniería Industrial

Título : Ingeniero Industrial

☐ Tesis de Post Grado

☐ Maestría

Grado :

Mención :

☐ Doctorado

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Romero Carrasco Danny Jefferson

Título de la tesis:

Gestión de Calidad enfocado a procesos para mejorar el nivel de servicio de resolución de reclamos en el área de Back Office de la empresa BPO Consulting S.A.C., Independencia, 2016.

Año de publicación : 2017

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma : 

Fecha : 24/07/2017